



“Acredita Consultores especialistas en acreditación integral”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumna: Claudia Venegas Morales

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes Díaz

Santiago, noviembre 2022

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
IV. PLAN DE MARKETING	8
V. PLAN DE OPERACIONES	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación	13
5.4. Dotación	14
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	15
6.1 Equipo gestor	15
6.2 Estructura organizacional	16
6.3 Incentivos y compensaciones	16
VII. PLAN FINANCIERO	18
7.1 Supuestos utilizados	18
7.2 Estimación de ingresos:	18
7.3 Estimación de costos:	20
7.4 Plan de inversiones y capital de trabajo	20
7.5 Depreciación:	22
7.6 Fuentes de financiamiento:	22
7.7 Estado de resultados y flujo de caja:	22
7.8 Balance proyectado:	23
7.9 Cálculo de tasa de descuento:	24
7.10 Evaluación e indicadores financieros del proyecto	25
7.11 Análisis de sensibilidad	26
VIII. RIESGOS CRÍTICOS Y CLAVES DEL ÉXITO	28
8.1 Riesgos críticos:	28
8.2 Claves del éxito	28
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	29
X. CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	33
ANEXOS	37

Anexo 1: Actores del entorno.	37
Anexo 2: PESTEL.	38
Anexo 3: Modelo de las 5 fuerzas	46
Anexo 4: Análisis 5 C	47
Anexo 5: Descripción actores con mayor preponderancia y matriz análisis competencia.	48
Anexo 6: Ciclo de vida de la industria	51
Anexo 7: Análisis CANVAS	52
Anexo 8: Unidad Estratégica de Negocio para Acredita Consultores:	52
Anexo 9: Propuesta de Valor	53
Anexo 10: Análisis VRIO	54
Anexo 11: FODA Cualitativo	55
Anexo 12: FODA Cuantitativo	56
Anexo 13- Cantidad de programas y carreras con matrícula nueva 2022	58
Anexo 14: Vencimiento de acreditaciones	59
Anexo 15: Decisiones históricas CNA y proyección 2023-2027	59
Anexo 16: Proyección de servicios Acredita Consultores 2023 -2027	60
Anexo 17: Valores de servicios	61
Anexo 18: Posicionamiento y branding	62
Anexo 19: Debilidades identificadas en último proceso de acreditación institucional.	63
Anexo 20: Necesidades de los distintos segmentos	85
Anexo 21: Metodología, universidades participantes y formato de instrumento aplicado	87
Anexo 22: Resultados sondeo de mercado	90
Anexo 23: Tamaño de mercado	91
Anexo 24 -Detalle de inversiones	92
Anexo 25 - Flujo primer año	93
Anexo 26 - Flujo a cinco años	94
Anexo 27 – Número de universidades por región.	95
Anexo 28 – Sensibilización, estimación de procesos escenario N° 1 y N° 2.	96

RESUMEN EJECUTIVO

Desde el año 2006 Chile cuenta con normativa que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad¹. Este sistema, definió aspectos que deben ser contemplados por las instituciones de educación superior, al ejercer su labor como entidades formadoras. Con el paso de los años, la normativa se ha ido ajustando e incorporando mayores exigencias². Una de las novedades es la obligatoriedad de acreditación a nivel institucional, de carreras de medicina, odontología, pedagogía y de los programas de doctorado.

En este nuevo escenario, surge la oportunidad de entregar servicios de consultoría integral a las universidades chilenas, para alcanzar óptimos resultados en los diferentes tipos de acreditación existentes.

En la actualidad, la industria de las consultorías en aseguramiento de la calidad presenta un bajo nivel de desarrollo. El equipo de Acredita Consultores se constituye como una de sus principales fortalezas, por el conocimiento y experiencia en temas de aseguramiento de la calidad.

La inversión inicial estimada de 1.037 UF será abordada por los socios, considera además una inversión de 382 UF al finalizar el primer año. Es posible recuperar la inversión el segundo año de operaciones. El VAN del proyecto a 5 años es de 3.667,30 UF, presenta una TIR de 89%. El valor de la empresa se estima en 13.287,17 UF. Estas estimaciones no consideran el valor terminal de la empresa al quinto año.

¹ Ley 20 129 (publicada en nov de 2006) establece un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

² Ley 21 091 (publicada en mayo de 2018) modifica la Ley 20 129

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La normativa que regula a las instituciones de educación superior impone nuevas condiciones en el ámbito de la acreditación de la calidad.

A partir de los ajustes que la Ley 21 091 aplica a la Ley 20 129 (que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior) se instala la obligatoriedad de acreditación institucional para las instituciones de educación superior, así como la imposición de que estas acrediten también de manera obligatoria las carreras de pedagogía, medicina, odontología y los programas de doctorado impartidos.

Estos cambios normativos vienen acompañados de ajustes en la forma de evaluar la calidad, incorporando conceptos como estándares de calidad, niveles progresivos de logro y la integralidad de la acreditación. Estos ajustes requieren que las instituciones desarrollen nuevas capacidades o en su defecto, busquen apoyo experto para su cabal cumplimiento.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

La industria relevante está compuesta por las empresas que entregan servicios de asesoría y/o consultoría a instituciones de educación superior, específicamente en temas de acreditación y calidad. En el anexo 1 se identifican los actores del entorno y se analizan en los anexos 4 y 6.

Para estudiar el macroentorno se realizó un análisis Pestel cuyas principales conclusiones se encuentran en el anexo 2.

A partir del análisis al microentorno, se concluye que las fuerzas competitivas detectadas son bajas y medias, por lo anterior, se requiere desarrollar barreras de entrada. El análisis se presenta en el anexo 3.

En el anexo 5 se exhibe un análisis, donde se reconocen 3 empresas como competencia de Acredita Consultores, no obstante, el modelo de trabajo de estas es diferente.

El servicio de consultoría propuesto por Acredita Consultores, se dirige al mercado que contempla 118 instituciones de educación superior chilenas y autónomas. Cubriendo en una primera etapa, solo las universidades. La estimación de procesos de acreditación anuales está disponible en el anexo 15.

Se estima que el primer año de operaciones se entregarán 32 servicios de consultoría. (anexo 16). Del mismo modo, se ha valorado el mercado posible de conseguir (SOM), en el primer año de operaciones en UF 5.800 (anexo 23).

Para iniciar este proyecto, se realizó una investigación de información pública respecto de la matrícula de estudiantes en educación superior por tipo de institución (anexo 13), luego se aplicó una encuesta a un grupo de universidades (anexo 21) respecto de su disposición a pagar por servicios de consultoría en temas de acreditación. Los resultados indican que el 90% de los encuestados contrataría el servicio ofrecido, identificando como el principal atributo la calidad del producto y la experiencia. Respecto de la disposición a pagar, se obtuvo un valor promedio de 82 UF (anexo 22).

El desarrollo completo de este capítulo está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Acredita Consultores es una empresa de consultoría enfocada en atender a las universidades chilenas que aspiren a mejorar sus niveles de acreditación.

El servicio que prestará Acredita Consultores será de soluciones a medida, aplicando segmentación y desarrollo a cada cliente, definiendo para ello procedimientos de trabajo que se adecuen a las necesidades de cada uno.

Dentro de los servicios a ofrecer se incluye evaluación de calidad, acreditación integral, revisión de informes y acompañamiento. Los servicios se entregarán a un precio competitivo con servicios de excelencia y diferentes opciones de contratación.

La propuesta de valor consiste en **desarrollar soluciones integrales que permitan a las universidades alcanzar su potencial de acreditación**, generando capacidades institucionales para la mejora continua (anexo 7), el análisis para la construcción de esta propuesta está disponible en el anexo 9.

Acredita Consultores dispone de 2 ventajas competitivas sostenibles: el conocimiento técnico y actualizado de nivel experto y la gestión de datos y uso de algoritmos (anexo 10).

Los análisis FODA Cualitativo y Cuantitativo están disponibles en los anexos 11 y 12.

El desarrollo completo de este capítulo se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. PLAN DE MARKETING

Acredita Consultores establecerá relaciones de largo plazo con sus clientes, desarrollando confianzas en base al conocimiento y la dependencia positiva a través del dominio experto de los socios.

Se definen 4 objetivos de marketing: generar conciencia de marca, posicionar la marca en mercado meta, crear una cartera de clientes satisfechos y leales y conseguir el volumen de venta 32 servicios el primer año y 69 servicios al quinto año.

Como estrategia de segmentación, se iniciará el trabajo orientado a las 51 universidades que registran matrícula nueva el 2022. Los productos o servicios que Acredita Consultores ofrece son atingentes a todas las universidades, independiente de su complejidad o nivel de desarrollo, siempre orientados a mejorar las capacidades institucionales en el ámbito del aseguramiento de la calidad. Respecto del precio, se definen valores promocionales para el primer año de operaciones, los que se determinan en base al valor promedio obtenido en el sondeo de mercado. En el anexo 17 se exponen los precios por tipo de servicio. Como estrategia de distribución se utilizará marketing directo (sitio web, reuniones presenciales y remotas, llamadas, correo electrónico, entre otras). Acredita Consultores comunicará la experiencia y conocimiento a partir de los medios antes descritos con base en la confianza y, estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes.

Para estimar la demanda de servicios, se utilizó como referencia los vencimientos de acreditación de acuerdo con la información disponible en www.cnachile.cl (anexo 14) y los antecedentes históricos respecto de las decisiones adoptadas en los últimos años (anexo 15). Las estimaciones consideran 32 servicios el primer año incrementándose anualmente, llegando a un total de 69 servicios al quinto año (anexo 16).

El desarrollo de este capítulo está disponible en la Parte I del Plan de Negocios.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

A continuación, se detallan los servicios que Acredita Consultores tendrá disponibles desde su primer año de funcionamiento.

Los servicios se agrupan en categorías que son aplicables al universo de las 51 universidades que presentaron matrícula nueva el año 2022. Si bien, este tipo de instituciones presentan diferencias respecto de su grado de madurez, la complejidad de su actividad y los niveles de acreditación que exhiben, los productos ofrecidos son pertinentes para todas las universidades. Para facilitar la comprensión del alcance de estos, los agrupamos en cinco categorías:

- Acreditación integral.
- Acompañamiento.
- Revisión de informes.
- Evaluación de la calidad.
- Otros.

La primera categoría es el producto clave y será desarrollado en base al diseño de un algoritmo que determine si los mecanismos de aseguramiento de la calidad, definidos a nivel institucional, logran permear de manera correcta a toda la universidad, verificando su aplicación en las carreras y programas ofrecidos. Los cuatro productos siguientes se aplican a nivel institucional; programas de pregrado con acreditación obligatoria, que corresponden a las carreras de medicina, odontología y pedagogías; programas de postgrado que deben ser acreditados de manera obligatoria como son los doctorados; los programas de magíster y las especialidades del área de la salud (médicas y odontológicas) que si bien, no son de acreditación obligatoria, son acreditables en la actualidad.

Acreditación integral, implica el análisis de los sistemas de calidad institucionales y su aplicación en los programas y carreras, en una primera etapa el foco estará en los programas y carreras que no dispongan de acreditación vigente o sean sujetos de acreditación por sí solos (medicina, odontología, pedagogías, doctorados). Este análisis, se realiza a partir de una revisión documental a nivel institucional y la aplicación de un algoritmo, que a partir de datos

estandarizados de cada carrera/programa permite generar un nivel que lo situará en tramo de mayor o menor prioridad de intervención y permitirá entregar un nivel de calidad integral que represente a toda la universidad.

Acompañamiento, servicio que tiene una extensión de tiempo mayor, en esta prestación se genera una instancia de acompañamiento y orientación a cada programa/carrera/institución. Este servicio puede iniciarse en cualquier etapa del proceso de acreditación y permite apoyar a los equipos internos para el desarrollo de los procesos de autoevaluación, favoreciendo los aprendizajes de las unidades académicas a cargo y el desarrollo de capacidades en este ámbito. Este servicio no incluye la preparación del informe de autoevaluación, pero si entrega lineamientos de cómo desarrollar cualquier etapa del proceso.

Revisión de informes, consiste en la exploración documental de los informes de autoevaluación de carreras/programas/instituciones y la verificación de que, su contenido, logre dar respuesta a los criterios de evaluación definidos para cada tipo de acreditación (pregrado, postgrado, institucional). Se identifican inconsistencias y aspectos que deben ser relevados o complementados. En este servicio el informe de autoevaluación es preparado por la unidad académica o de calidad responsable de la universidad.

La evaluación de calidad corresponde a la revisión documental de los informes de autoevaluación y antecedentes complementarios, los que son preparados por las unidades académicas (universidad/programa/carrera) y su valoración respecto de los criterios aplicables para su evaluación. Esta apreciación se realiza a partir de una rúbrica que determina el nivel de cumplimiento de cada criterio y se complementa con recomendaciones específicas de corto plazo, que permiten mejorar los niveles de suficiencia requeridos para cada criterio evaluado.

También existen **otros servicios complementarios** como la opción de generar productos a la medida para cada institución, en función de las necesidades particulares, este tipo de servicios son adicionales y se estructuran considerando las tareas y tiempos requeridos para su ejecución, entre ellos están la preparación de informes y preparación de visitas.

Para posicionar el servicio de consultoría se realizará una estrategia de precios que implica utilizar como referencia los valores utilizados por la CNA a sus evaluadores según tipo de

acreditación y los valores promedio que las universidades están dispuestas a pagar por distintos servicios de consultoría estándar (anexo 17).

Para el segundo año, se ha determinado establecer valores en función de la máxima disponibilidad a pagar determinada en el análisis de mercado realizado, para los años siguientes el reajuste anual de tarifas es del 5%. Por otro lado, parte del equipo gestor ha realizado a modo exploratorio servicios de consultoría durante el 2021 de manera de calibrar los costos, tiempos y dedicación a cada tipo de servicio.

El alcance de las operaciones es a nivel nacional a partir del uso de la tecnología para concretar las reuniones sistemáticas a través de las plataformas de comunicación que utilice la Universidad.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de cara al cliente inicia con la generación de contacto mediante llamadas telefónicas o video llamadas. Prosigue con la concertación de reuniones para la indagación acerca de las necesidades y “dolores” de los clientes y usuarios con el objeto de mejorar el calce de la oferta de servicios con las necesidades del cliente. A partir de esto se elaborará una minuta o reporte con recomendaciones y de esta forma se expondrán los servicios ofrecidos acorde a las necesidades particulares del cliente. Además, y siendo consistente con la estrategia de servicio integral, en esta etapa, se dará especial énfasis a la construcción de cercanía, confianza y mayor enganche (engagement) con los clientes y usuarios. Una vez acordado el contrato de servicio se prosigue con la operación para su entrega.

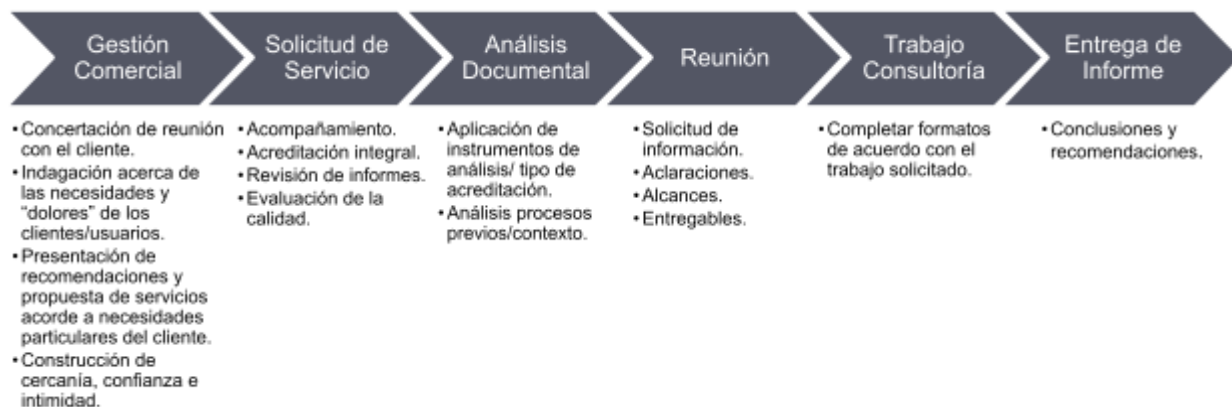
El cumplimiento de los plazos y compromisos adquiridos con las unidades académicas es esencial, para procurar una óptima organización del tiempo se utilizará una agenda compartida con programación de actividades diarias. Los compromisos se adquieren con la anticipación que su nivel de complejidad y requerimiento de horas requiera.

Para una óptima organización de las entregas y actividades se establecen las siguientes actividades:

1. Programación de reuniones semanales y coordinación de plazos y servicios con clientes.
2. Revisión mensual de resultados de acreditación y vencimientos de los próximos 12 meses para analizar oferta de servicios a nuevos clientes.
3. Definir estándares de servicios, formatos de informes y de instrumentos de recolección y análisis de información y plazos asociados a la ejecución de cada trabajo.
4. Establecer requerimientos de información básica a solicitar para ejecutar los distintos servicios.
5. Generar los diagramas de cada proceso para determinar los factores y elementos que podrían afectar su desarrollo.
6. Determinar carga de trabajo semanal.
7. Resguardar la información de cada universidad/programa/carrera.

Los flujos de operaciones de cada servicio tienen un formato similar, donde se establecen requerimientos de información, se genera el análisis comprensivo en una primera etapa, la forma en que se desarrolla el servicio dependerá de la naturaleza de este, sea acreditación integral, acompañamiento, evaluación, revisión de informes u servicios a la medida. Cada servicio concluye con la emisión de un informe que incluye conclusiones y recomendaciones.

Flujo de procesos de cara al cliente y procesos internos.



El conocimiento respecto de las instituciones de educación superior y aplicación de la normativa en términos de aseguramiento de la calidad, permiten generar una propuesta de valor centrada en soluciones integrales y aplicable a los diferentes servicios ofrecidos y consolidar una alternativa atractiva para las universidades. El uso de la tecnología para establecer reuniones con instituciones a lo largo del país sin necesariamente invertir tiempo en traslados contribuirá a la ejecución de los servicios en tiempos acotados.

De acuerdo con los vencimientos de acreditación y la cantidad de decisiones históricas de la CNA se estima que el volumen de procesos que serán cubiertos por Acredita Consultores se comportará de acuerdo con la distribución estimada donde el número de procesos para el primer año es de 32 y de 69 para el quinto año de operación. La distribución completa se presenta en el anexo 16.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones se conformará una sociedad por acciones (SpA), que representa menores exigencias y más flexibilidad en su estructura y para los accionistas. El financiamiento inicial será aportado por los socios. Durante los primeros dos años de funcionamiento no se contempla el uso de una oficina física. Las reuniones presenciales serán en las instalaciones de la universidad/cliente.

Para catalogar a los potenciales clientes se utilizará la base de datos de la CNA, a través de esta información es posible generar una propuesta ad hoc de manera previa.

En el caso de universidades ya consolidadas, existe evidencia de procesos anteriores en todos los niveles, que se obtiene a partir de las resoluciones de acreditación previas y las actas de sesiones de la Comisión, toda esta información es pública, la ventaja competitiva del equipo de Acredita Consultores es que sabe cómo encontrarla, articularla y utilizarla para generar una oferta atractiva a las universidades/clientes.

El servicio más innovador es sin lugar a duda la acreditación integral, y el uso de un algoritmo para determinar la calidad a nivel institucional, el cual requiere de una constante calibración respecto de la ponderación de los factores que influyen en la calidad de las universidades, elementos que varían según universidad.

Hasta la fecha, se ha desarrollado un estudio de mercado, la planificación de operaciones, estimación de costos, ingresos, inversiones, flujos de caja, estados de resultado y proyecciones de rentabilidad del proyecto. Estas actividades se han realizado en un periodo de 9 meses.

A continuación, se presenta una carta Gantt con las actividades realizadas y las que aún están pendientes, se incluyen los tiempos de ejecución para concretar el inicio de la operación en enero de 2023 de acuerdo con lo previsto.

Carta GANTT implementación															
Actividades	2022												2023		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	m
Estudio de mercado	■	■													
Planificación de operaciones			■	■											
Estimación de ingresos -costos				■	■	■									
Estimación de inversiones					■	■									
Plan de marketing							■	■							
EEER mensual y a 5 años							■	■	■	■					
Constitución de la sociedad												■	■		
Diseño de instrumentos y formatos de informes												■	■		
Diseño e implementación de página web												■	■		
Búsqueda de clientes												■	■	■	
Diseño e inscripción algoritmo														■	■
Inicio de operaciones													■		

Fuente: Acredita Consultores

5.4. Dotación

La dotación durante el primer año de operación considera 22 horas semanales para cada uno de los socios, quienes desarrollarán actividades de coordinación y levantamiento de información y análisis de necesidades de cada una de las universidades de acuerdo con la programación de actividades mensuales definidas para el equipo gestor. El calendario de vencimientos de acreditaciones disponible en la página web de la CNA permite organizar el trabajo de las universidades y de las carreras y programas de postgrado que disponen de acreditación previa, no obstante, existe una proporción importante de carreras y programas que serán sometidos al proceso de acreditación por primera vez, considerando la proyección de decisiones que la CNA adopta anualmente.

Para apoyar el trabajo desde el segundo año, se espera contratar profesionales juniors de apoyo por proyecto para tareas de análisis y revisión de datos.

Los servicios de mantención de la página web serán externalizados.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

El equipo cuenta con experiencia profesional concreta en el ámbito de las políticas públicas de educación superior y en la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. Así como en el diseño y ejecución de los criterios de acreditación.

El proyecto se iniciará con el trabajo de los socios, una ingeniera civil industrial, con más de 20 años de experiencia y un ingeniero industrial con postgrado en políticas públicas en educación con 15 años de experiencia profesional.

Para iniciar con las operaciones, los socios disponen de ahorros que serán utilizados para financiar la inversión requerida para poner en marcha este proyecto.

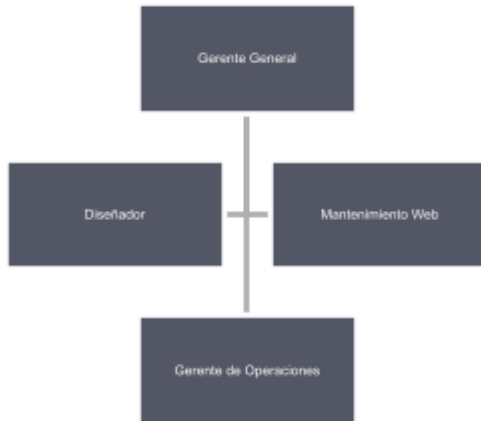
La experiencia profesional relevante de los socios es en el ámbito de la educación superior, con un amplio conocimiento de las universidades que constituyen el segmento al que apuntan los servicios de Acredita Consultores, generando un elemento de valor a esta propuesta. Durante el primer año, dado el volumen de servicios proyectados no se requiere contratar profesionales adicionales para el trabajo directo en la consultoría. No obstante, se contratará el servicio de mantenimiento freelance de la página web, estimando para este ítem un valor de 9 UF mensuales, del mismo modo para el diseño del material de apoyo se contratarán servicios de diseñador, los que se incluyen en el ítem publicidad y difusión. A partir del segundo año se contemplan servicios profesionales específicos part-time, por un monto de 91 UF mensuales, el tercer año se duplican las horas contratadas a este grupo.

Cabe recordar que el equipo gestor es pertinente para abordar el servicio de consultoría durante su instalación, dado el conocimiento de las temáticas respecto de la educación superior, de las universidades chilenas, de la normativa aplicada y de las necesidades no cubiertas por los consultores de calidad. A partir de este conocimiento se ha generado una propuesta que incluye los servicios más oportunos para apoyar a las universidades y lograr su mayor potencial de acreditación, generando tipos de servicios que pretende satisfacer los requerimientos de este segmento objetivo.

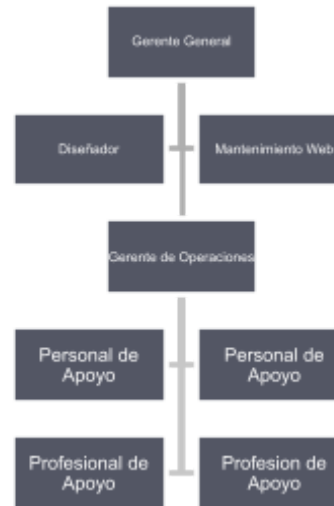
6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional aborda los principales ámbitos de acción y se expresa en los siguientes organigramas:

Organigrama primer año



Organigrama a partir del segundo año



El rol de gerente general será desempeñado por uno de los socios quien desarrollará las estrategias y definirá las metas organizacionales, también llevará la relación con los clientes y desarrollará, a partir de las necesidades detectadas, nuevas estrategias para mantener el vínculo cercano con este grupo.

La Gerencia de Operaciones estará a cargo del otro socio responsable del desarrollo de los servicios de consultoría, deberá planificar y ejecutar las actividades para atender oportuna y satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.

Tanto para el diseño como el mantenimiento web se contratarán servicios especializados de manera temporal.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los profesionales serán contratados por la tarea específica que deban desempeñar, no se contempla realizar contrataciones a tiempo completo de ninguno de ellos. Los socios gestores

recibirán remuneraciones por media jornada, no se consideran beneficios adicionales al pago de los servicios realizados de acuerdo con el siguiente detalle:

- Gerente general y gerente de operaciones recibirán una remuneración mensual de 91 UF por media jornada de trabajo.
- Para la mantención de la página *web* se contempla una remuneración mensual de 9 UF.
- Los servicios de diseño se contemplan en el ítem difusión y publicidad y no tienen un cargo mensual su desembolso será a partir de los productos solicitados.

VII. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se estructura la información financiera del plan de negocios estimando las inversiones necesarias para su implementación, los ingresos obtenidos a partir de la venta de servicios, los costos involucrados, flujos de caja, balance y estado de resultado, además se presentan los indicadores necesarios para evaluar la rentabilidad del plan y verificar si este es realizable.

7.1 Supuestos utilizados

Para realizar los cálculos asociados a la puesta en marcha de Acredita Consultores se utilizaron los siguientes supuestos:

- El valor de la UF utilizado fue de \$33.086,83 del día 30 de junio de 2022.
- El valor de la UTM considerada es de \$57.557, correspondiente al mes de junio de 2022.
- La tasa de riesgo de mercado se mantiene estable durante todo el periodo.
- Los valores de los servicios ofrecidos para el año 1 se determinan tomando como base los montos definidos por la CNA para sus evaluadores y los valores promedio que las universidades estarían dispuestas a pagar por los servicios ofrecidos, estos antecedentes se obtuvieron a partir del análisis de mercado.
- Para el segundo año, los valores de los servicios se estiman en función de la disposición máxima a pagar por las universidades y valores obtenidos a partir de consultorías de carácter exploratorio realizadas durante el 2022.
- Para el año 3 se aplica un incremento del 5% considerando las características del servicio y la falta de especialistas en este ámbito a excepción del valor definido para el producto acreditación integral que se constituye como una combinación de servicios. La definición de los precios para cada servicio está disponible en el anexo 17.
- La depreciación es lineal y los activos tienen una vida útil de 5 años con valor residual cero.

7.2 Estimación de ingresos:

La evaluación está proyectada a 5 años, considerando que las operaciones se inician en enero de 2023.

Para estimar los ingresos por servicios se consideran las universidades que registraron matrícula nueva para el 2022. Este ajuste es importante porque en el último año y producto de los cambios en la normativa este número se redujo a 51 (anexo13).

Para estimar el volumen de ventas se tomó como base el nivel histórico de las decisiones de la CNA desde 2017 a 2021, excluyendo del análisis el 2020, porque la situación sanitaria implicó suspender las evaluaciones externas gran parte de ese año. En función de estas proyecciones y de los vencimientos de acreditación de cada institución, se estima que cada año un promedio de 7 universidades se someterán a proceso de acreditación institucional, este número se mantiene constante por todo el periodo en análisis. Se estima que al menos la CNA mantendrá el nivel de 300 decisiones el año 2023, se determina un crecimiento conservador del orden del 3% anual en la cantidad de decisiones, el que será absorbido por las acreditaciones de carreras de pregrado y programas de postgrado. La distribución se realizó en base a la cantidad relativa de este tipo de acreditación en el periodo en análisis (años 2018, 2019 y 2021), la proyección está disponible en el anexo 15.

El servicio de acreditación integral comenzará a partir del segundo año, cuando ya se encuentre plenamente vigente la aplicación de los nuevos criterios y por ende la acreditación integral. La proyección considera que 2 universidades contratarán estos servicios cada año.

Para el servicio de acompañamiento, se estimó realizar solo uno anual a nivel institucional para todo el periodo, considerando que es una actividad de mayor extensión en el tiempo. En el caso de las carreras y programas se espera abordar un proceso de cada tipo el año 1 y seguir con 2 cada año hasta el término del periodo. Este tipo de servicio representa alrededor del 20% de los ingresos hasta el tercer año de funcionamiento.

Respecto de los servicios de evaluación y revisión de informes, estos representan entre ambos aproximadamente el 60% de los ingresos, si bien contribuyen con menores ingresos por unidad de servicio entregado, es una prestación masiva que permite ampliar el conocimiento específico de cada universidad y entregar elementos para ajustar el algoritmo.

La categoría “servicios a la medida” tienen un peso relativo mayor al inicio de las operaciones y estarán disponibles por todo el periodo de análisis, para tener la oportunidad de ajuste respecto de las necesidades de los clientes.

En función de las consideraciones ya realizadas la estimación de ingresos para el primer año es de 2.796 UF y 8.775 UF para el quinto año de operación.

Tal como se indicó previamente la proyección de servicios que realizará Acredita Consultores cada año se detallan en el anexo 16.

7.3 Estimación de costos:

El proyecto considera costos fijos, que se componen de los honorarios de los socios gestores por media jornada durante toda la extensión del proyecto y los costos de mantención de la página web, el pago de licencias de plataformas de conexión, publicidad y difusión además de los servicios de contabilidad, este ítem experimenta un incremento al año 3.

El segundo año, como se indicó previamente, se contempla la incorporación de profesionales de apoyo y el tercer año se duplica el número de este grupo de profesionales.

Para el tercer año se proyecta incorporar el arriendo de oficinas amobladas hasta el término del proyecto. La proyección incluye todos los costos asociados al funcionamiento de estas oficinas en este ítem.

Se proyecta preparar material que será expuesto directamente a los equipos de calidad o personas incumbentes en las decisiones que involucran los procesos de calidad. Sumado a la comunicación de los resultados positivos que obtengan los clientes de Acredita Consultores en sus procesos de acreditación (información pública).

7.4 Plan de inversiones y capital de trabajo

La inversión inicial se realiza en el periodo cero y en este caso incluye lo necesario para iniciar el trabajo de Acredita Consultores, los flujos en el primer año son negativos pero esta condición se revierte al segundo año de su funcionamiento. La inversión inicial será aportada por los socios gestores en partes iguales con efectivo y de manera íntegra al inicio de la operación.

La inversión estimada para iniciar la operación de la consultora es de 452 UF, los detalles se incluyen en el anexo N°24.

El capital de trabajo requerido para financiar el primer año de operación se estima a partir del método del máximo déficit en el flujo de caja, que consiste en identificar el mayor de los déficits en el flujo acumulado de ingresos y egresos mensuales registrados durante el primer año de funcionamiento. Para el caso de Acredita Consultores este valor se registra durante al tercer mes de operaciones.

Saldos primeros 6 meses en UF						
ITEM/ MESES	1	2	3	4	5	6
Ingresos	0	0	45	363	438	423
Egresos	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)
Saldo	(210)	(210)	(165)	153	228	213
Saldo acumulado	(210)	(420)	(585)	(432)	(204)	9

Fuente: Acredita Consultores

Saldos últimos seis meses primer año en UF						
ITEM/ MESES						
Ingresos	332	287	227	196	272	212
Egresos	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)
Saldo	122	77	17	(14)	62	2
Saldo acumulado	131	209	225	212	274	275

Fuente: Acredita Consultores

Se establece disponer de un capital de trabajo inicial de 585 UF que permiten financiar la operación hasta que se ajusten los flujos de ingresos, este monto se registra en el año 0, considerando que debe estar disponible al inicio de la operación.

Por otro lado, para sostener el crecimiento de los ingresos se proyecta mantener un capital de trabajo de 585 UF para el segundo año, desde el tercer año, el valor del capital de trabajo se incrementa en la misma proporción que se incrementan los ingresos de acuerdo con la siguiente tabla.

Estimación de Capital de Trabajo UF						
ITEM/AÑOS	0	1	2	3	4	5
Variación % ingresos			22%	11%	10%	10%
Capital de trabajo Necesario		(585)	(585)	(714)	(789)	(864)
Inversión en Capital de Trabajo	(585)	0	(129)	(75)	(75)	-

Fuente: Acredita Consultores

Las universidades cuentan con recursos disponibles para desarrollar y apoyar los procesos de acreditación, por otro lado, disponen de sistemas de pago ágiles que permiten efectuarlos en un máximo de 30 días desde la entrega del producto final. Es necesario considerar que solo los servicios que tengan una extensión mayor a 30 días incluyen pagos mensuales (acreditación integral, acompañamiento). El resto de los servicios solo considera un pago final contra entrega del informe respectivo.

7.5 Depreciación:

Los activos depreciables de Acredita Consultores corresponden solo a tecnología, en este caso se considera depreciación lineal a 5 años, con valor residual igual a cero.

Depreciación tecnología en UF		
Periodo	Adquisición	Depreciación
Año 0	36	
Año 1		7
Año 2		7
Año 3	36	7
Año 4		15
Año 5	36	15

Fuente: Acredita Consultores

7.6 Fuentes de financiamiento:

El proyecto será financiado por los socios gestores quienes aportaran el 100% de la inversión inicial en efectivo por partes iguales. No se contempla el uso de préstamos bancarios y nuevos socios en el horizonte de evaluación de cinco años.

7.7 Estado de resultados y flujo de caja:

De acuerdo con el estado de resultado proyectado se observa que la utilidad después de impuestos es positiva desde el primer año, aumentando su valor a medida que el proyecto se consolida.

A continuación, se presenta un resumen del flujo de caja del año 1 mensualizado, donde es posible apreciar que los ingresos no son distribuidos de manera uniforme, lo anterior, en función de la programación de las decisiones de acreditación, el detalle se presenta en anexo 25.

FLUJO DE CAJA AÑO 1 EN UF														
ITEM/ MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos Operacionales		0	0	45	363	438	423	332	287	227	196	272	212	
Costos Operacionales		(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	
EBITDA (utilidad bruta)		(210)	(210)	(165)	153	228	213	122	77	17	(14)	62	2	
Depreciación		(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	
Utilidad antes de impuesto		(211)	(211)	(165)	152	228	212	122	76	16	(14)	61	1	
Impuesto 27%		0	0	0	(41)	(61)	(57)	(33)	(21)	(4)	0	(17)	(0)	
Utilidad despues de impuesto		(211)	(211)	(165)	111	166	155	89	56	12	(14)	45	1	
Depreciación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Flujo de caja operacional		(210)	(210)	(165)	112	167	156	90	56	12	(14)	45	1	
Inversiones														
Inversión inicial		(452)												
Capital de trabajo		(585)												
Flujo de caja neto		(1.037)	(210)	(165)	112	167	156	90	56	12	(14)	45	1	
Flujo de caja acumulado		(1.037)	(1.247)	(1.457)	(1.622)	(1.510)	(1.344)	(1.188)	(1.098)	(1.042)	(1.030)	(1.043)	(998)	(997)

Fuente: Acredita Consultores

Se incluye en el anexo 26 el desarrollo a cinco años, donde se aprecia que los flujos acumulados se vuelven positivos en el segundo año, es en este periodo cuando se recupera la inversión realizada.

7.8 Balance proyectado:

A continuación, se presenta el balance proyectado para los primeros 5 años de operación. Es importante destacar que para este periodo no se contempla retiro de utilidades, por otro lado, los pasivos están pagados al final de cada periodo restando solo el impuesto a la renta como una cuenta por pagar.

Balance proyectado en UF					
Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja	400,18	1.766,35	2.667,61	4.049,95	5.766,36
Cuentas X cobrar	276,47	1.197,25	1.807,42	2.747,83	3.912,10
Total A Circulante	676,65	2.963,60	4.475,04	6.797,78	9.678,47
Equipos computacionales	36	29	22	44	29
Dep acumulada	7	15	22	36	51
Total A No Circulante	44	44	44	80	80
Total Activos	720,17	3.007,12	4.518,56	6.877,57	9.758,26
Pasivos					
Impuesto por pagar	72,30	637,00	580,08	783,76	989,40
Pasivos corrientes	72,30	637,00	580,08	783,76	989,40
Pasivos no corrientes	0	0	0	0	0
Total Pasivos	72,30	637,00	580,08	783,76	989,40
Patrimonio					
Capital	452,39	452,39	452,39	488,66	488,66
Utilidades/perdidas acum		195,48	1.917,73	3.486,09	5.605,15
Resultado del ejercicio	195,48	1.722,25	1.568,36	2.119,06	2.675,05
Total Patrimonio	647,87	2.370,12	3.938,48	6.093,81	8.768,85
Total Pasivos + Patrimonio	720,17	3.007,12	4.518,56	6.877,57	9.758,26

Fuente: Acredita Consultores

7.9 Cálculo de tasa de descuento:

Acredita Consultores es una empresa de servicios de consultoría, como referencia se utiliza el beta sin deuda promedio para el periodo 2017-2022 proporcionado por Damoradan. Para determinar la tasa de descuento se utiliza la siguiente fórmula:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i * [E(R_m) - R_f] + PPL + PRSU$$

Donde:

- R_f = tasa libre de riesgo, se considera el valor de BTU a 5 años, utilizando el valor del mes de junio de 2022, 1,79 %.
- $E(R_m - R_f)$ = Premio por riesgo de mercado chileno, se utiliza como valor de referencia 6,59%.
- β sin apalancar (Business & Consumer Services) promedio 2017-2022 = 0,94.
- PPL = Premio por liquidez, 3%.
- PRSU = Premio por riesgo Start Up, 5%.

La tasa de descuento que se aplicará en la evaluación de este proyecto a 5 años es de 15,98%.

7.10 Evaluación e indicadores financieros del proyecto

El horizonte de evaluación de este proyecto se estimó a cinco años, los indicadores utilizados son VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión o Payback.

FLUJO DE CAJA 5 AÑOS EN UF						
ITEM/AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales		2.796	5.939	7.251	8.013	8.775
Costos Operacionales		(2.521)	(3.572)	(5.096)	(5.096)	(5.096)
Costos fijos		(2.521)	(3.572)	(5.096)	(5.096)	(5.096)
Utilidad bruta		275	2.367	2.156	2.917	3.679
Depreciación		(7)	(7)	(7)	(15)	(15)
Utilidad antes de impuesto		268	2.359	2.148	2.903	3.664
Impuesto 27%		(72)	(637)	(580)	(784)	(989)
Utilidad después de impuesto		195	1.722	1.568	2.119	2.675
Depreciación		7	7	7	15	15
Flujo de caja operacional		203	1.730	1.576	2.134	2.690
Inversiones						
Inicial	(452)					
Tecnología				(36)		(36)
Capital de trabajo	(585)	0	(129)	(75)	(75)	
Flujo de caja neto	(1.037)	203	1.600	1.464	2.059	2.653
Flujo de Caja Neto Acumulado	(1.037)	(834)	766	2.230	4.289	6.942

Fuente: Acredita Consultores

- El VAN de Acredita Consultores a 5 años representa casi 3.700 UF, generando riqueza para los accionistas.
- El valor de la tasa interna de retorno es de 89% a los 5 años superando la tasa de descuento de este proyecto estimada en 15,98%.
- El periodo de recuperación de la inversión se estima en 1 año 9 meses desde el inicio de las operaciones.

Para el cálculo del Valor Terminal se utiliza la siguiente fórmula

$$V(T) = \frac{FCL(T+1)}{k_0 - g}$$

Donde:

$$FCL(T + 1) = FCL(T) * (1 + g)$$

Para determinar los flujos a perpetuidad la tasa libre de riesgo considerada es de 2,24% (Bonos en UF a 30 años). Se incluye premio por liquidez de 3% y el premio por riesgo Start Up se estima en 3%. Se mantiene premio por riesgo país y valor del β . Se utiliza una tasa de descuento de 14,43 % y ausencia de crecimiento de los flujos, se obtiene un valor terminal de 18.381 UF.

Calculo VAN y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del proyecto (UF)	(1.037)	203	1.600	1.464	2.059	2.653
Tasa de descuento	15,98%					
Valor presente (UF)	(1.037)	175	1.190	939	1.138	1.264
VAN	3.667					
TIR	89%					
Perpetuidad						
Flujos del proyecto (UF)	(1.037)	203	1.600	1.464	2.059	2.653
Tasa de descuento a perpetuidad	14,43%					
Valor terminal (UF)						18.381
Flujos del proyecto con perpetuidad (UF)	(1.037)	203	1.600	1.464	2.059	21.035
Valor actual flujo perpetuo sin crecimiento (UF)	(1.037)	177	1.222	977	1.200	10.719
VAN a perpetuidad (UF)	13.258					
TIR a perpetuidad	121%					
<i>Fuente: Acredita Consultores</i>						

7.11 Análisis de sensibilidad

Los ingresos generados por el proyecto corresponden exclusivamente a servicios de consultoría a las universidades chilenas en temáticas vinculadas con los procesos de acreditación de la educación superior. Estos ingresos tienen dos componentes, el precio definido para cada servicio y el volumen de operaciones o demanda se servicios de consultoría.

La estructura de costos definida para este proyecto es rígida, con alta proporción de costos fijos, por lo tanto, se realizó un análisis de sensibilidad para determinar la cantidad mínima de procesos necesarios para que el proyecto continúe siendo rentable.

Análisis de sensibilidad								
Descripción/N°servicios	2023	2024	2025	2026	2027	Total	VAN (UF)	TIR
Proyecto	32	45	53	61	69	260	3.667,30	89%
Escenario 1	32	35	38	40	41	186	29,09	17%
Escenario 2	32	34	35	37	37	175	5,59	16%

Fuente: Acredita Consultores

De acuerdo con este análisis, en el escenario 1, el primer año se realizan los 32 procesos, 35 el segundo y se incrementan los años siguientes hasta llegar a 41 prestaciones en el quinto año. Si bien este escenario es menos favorable que el proyecto original continúa siendo rentable.

En el escenario 2, se consideran los 32 procesos del primer año, 34 el segundo, 35 el tercer y 37 el cuarto y quinto año. Este escenario resulta ser el menos conveniente, no obstante sigue siendo rentable.

El proyecto contempla la ejecución de 260 servicios de consultoría, no obstante, tras realizar el análisis de sensibilidad se comprueba que se requiere realizar al menos 175 servicios de consultoría en el periodo de cinco años para que el proyecto sea rentable.

El detalle del tipo de proceso incluido en cada escenario está disponible en el anexo 28.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS Y CLAVES DEL ÉXITO

Se han identificado los siguientes riesgos críticos y claves de éxito para Acredita Consultores.

8.1 Riesgos críticos:

Riesgo	Mitigación
Entrada de nuevos competidores dado la baja barrera de entrada.	<ul style="list-style-type: none">● Diseñar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los clientes.● Desarrollar relaciones de confianza de largo plazo con los clientes.● Generación de conocimiento profundo de las necesidades de los clientes.● Asegurar la calidad de los servicios entregados.● Medir la satisfacción de los clientes.● Generación de conciencia de marca.● Gestión de datos y uso de algoritmos.
Falta de personal capacitado en materia de normativa y procesos de acreditación.	<ul style="list-style-type: none">● Formación y capacitación de colaboradores en la medida que aumente la demanda.● Fortalecer y ampliar el equipo de consultores.● Bajar los costos de inducción de nuevos colaboradores.
No cumplir con los supuestos de financiamiento (cuota de mercado, entre otros).	<ul style="list-style-type: none">● Monitorear variables financieras.
Situación política y económica inestable.	<ul style="list-style-type: none">● Monitorear variables del entorno y percepción de los clientes acerca de la situación política, social y económica.

8.2 Claves del éxito

Se han identificado las siguientes claves éxito.

- Equipo de consultores con experiencia y conocimiento sólidos en la aplicación de la ley de aseguramiento de la calidad y acreditación.
- Conocimiento acabado acerca del segmento, clientes y usuarios.
- Modelo de consultoría integral y sensible a las necesidades del cliente.
- Política comercial basada en la construcción de sólidas relaciones de largo plazo con sus clientes, a través del conocimiento detallado de estos, la generación de confianza y la dependencia positiva.
- Gestión de datos y uso de algoritmos para generar valor para la empresa y los clientes.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

El cambio a la ley de aseguramiento de la calidad modifica los procesos de acreditación y su aplicación es obligatoria para las universidades chilenas, lo que genera una presión muy fuerte a las instituciones y la necesidad de apoyo en los procesos de aseguramiento de la calidad con un enfoque integral. Para apoyar a sus clientes, Acredita Consultores cuenta con un equipo profesional con experiencia en acreditación, sumado a la incorporación de un algoritmo que permite evaluar la calidad general de una institución y crear valor en los procesos de autoevaluación. De este modo, Acredita Consultores puede orientar con mayor precisión los esfuerzos institucionales y detectar posibles brechas en términos de la implementación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.

La puesta en marcha de Acredita Consultores es un negocio atractivo porque requiere una inversión inicial de 1.419,31 UF que será abordada directamente por los socios a través de sus ahorros personales, sin recurrir a nuevos actores. La inversión puede ser recuperada tras 1 año 9 meses desde el inicio de su operación.

El VAN (Valor Actual Neto) del proyecto a 5 años es de 3.667,30 UF, con una TIR (tasa interna de retorno) de 89%, generando buenos retornos para los socios inversionistas.

El análisis de sensibilidad muestra un comportamiento favorable de estos indicadores siempre que se logren vender al menos 175 servicios en el periodo.

Considerando que la estructura de costos es bastante rígida, es necesario centrarse en los servicios que representen mayores utilidades.

Para la adecuada operación de este proyecto se requiere cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo de los primeros meses de operación.

Si bien, el proyecto puede generar los flujos positivos a partir del segundo año, durante el primer periodo se registra un déficit cercano a las 382 UF que debe ser cubierto a través del capital de trabajo.

Recursos para inicio de operación UF	
Inversión inicial	452,39
Capital de trabajo año 1	584,82
Déficit de flujo año 1	382,09
Total	1.419,31
<i>Fuente: Acredita Consultores</i>	

Financiamiento alternativo con inversionistas externos.

Para determinar el valor de empresa se utilizó como referencia la Metodología de valoración de nuevas empresas (MVNE) de C Maqueira y C Willatt.

$$VNE = \sum_{i=0}^n \frac{FCL_i^+}{(1+r_0)^i} + \frac{VT}{(1+r_0)^n} + VPN(FCD)$$

Contempla el valor presente de todos los beneficios netos que genera el proyecto, sin considerar flujos negativos e inversiones.

Considerando que la empresa no tiene deuda, la ecuación solo incluye los primeros 2 componentes.

Valoración Acredita Consultores en UF	
Valor presente flujos positivos	4.529,72
Valor presente VT	8.757,45
Valor nueva empresa	13.287,17
<i>Elaboración propia a partir de apuntes C Maqueira: Metodología de valoración de nuevas empresas (MVNE)</i>	

De acuerdo con los análisis realizados el valor de la empresa nueva es de 13.287,17 UF.

Una opción al financiamiento por parte del equipo gestor del proyecto es incorporar a un tercer inversionista con una participación del 20% y un aporte de 473 UF antes de iniciar la operación.

Financiamiento		
	Aporte en UF	Participación
Socio gestor 1	473	40%
Socio gestor 2	473	40%
Inversionista	473	20%
Total	1.419	100%
<i>Fuente: Acredita Consultores</i>		

Habiendo realizado el ejercicio de incorporar un inversionista externo, se mantiene la propuesta original de financiamiento con aporte de los socios del equipo gestor del proyecto.

X. CONCLUSIONES

Acredita Consultores surge como una alternativa a partir de los cambios a la ley que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, donde la acreditación se define como obligatoria.

Acredita Consultores busca satisfacer la necesidad de las universidades de optimizar sus niveles de acreditación y mejorar las capacidades internas en ámbitos del aseguramiento de la calidad.

El equipo de trabajo de Acredita Consultores, permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles y ofrecer servicios de valor, para el segmento de clientes al que aspira llegar y que está compuesto por las universidades chilenas autónomas.

Los servicios ofrecidos son aplicables a las 51 universidades chilenas, independiente del nivel de complejidad y madurez. Se definen 4 categorías de productos: acreditación integral, acompañamiento, revisión de informes, evaluación de la calidad. Adicionalmente, existe la opción de generar servicios complementarios, desarrollados a la medida de las necesidades de los clientes y atendiendo sus requerimientos específicos.

El proyecto es atractivo financieramente, requiere una inversión inicial que puede ser cubierta con recursos propios sin recurrir a financiamiento externo. Al segundo año de operaciones, se recupera la inversión y el proyecto empieza a generar utilidades.

Los indicadores de rentabilidad muestran que al evaluar el proyecto a 5 años el VAN resultante es de 3.667,30 UF con una TIR de 89%, destacando que estos indicadores no consideran el valor terminal de la empresa al quinto año.

Tal como indica la normativa, los criterios de acreditación serán revisados en cinco años, lo que coincide con el periodo de evaluación de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

1. Banco Central, “Informe de Política Monetaria, junio 2022”, consultado el 22 de julio 2022, disponible en https://www.bcentral.cl/documents/33528/3585034/IpoM_Junio_2022.pdf/74057e9c-e2f9-6291-e86e-70556c07e46f
2. Banco Mundial, “Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe 2022”, consultado el 20 de Junio 2022, disponible en <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/18ad707266f7740bced755498ae0307a-0350012022/related/Global-Economic-Prospects-June-2022-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf>
3. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), “Panorama económico de Chile. Perspectivas económicas, junio 2022”, consultado el 20 de julio 2022, disponible en <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>
4. Centro de Estudios Públicos (CEP) “Estudio Nacional de Opinión Pública. Encuesta CEP 82. abril - mayo 2022”, consultado el 20 de julio 2022, disponible en https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20220608/20220608124401/encuestacep_abril_mayo2022.pdf
5. Activa “Pulso Ciudadano, junio 2022”, consultado el 19 de julio 2022, disponible en https://chile.activasite.com/wp-content/uploads/2022/06/221377_Pulso-Ciudadano_Junio_Q1_0612_V2.pdf
6. IPSOS “Preocupaciones del Mundo: mayo 2022”, consultado el 12 de junio 2022, disponible en <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-06/Preocupaciones%20Mayo%20Chile.pdf>
7. Banco Central de Chile “Resumen Informe de Política Monetaria, junio 2022”, consultado el 20 de julio 2022, disponible en <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-junio-2022>

8. Deloitte – Cadem “Expectativas de recuperación. Confianza, percepciones y expectativas de los chilenos 32° medición, mayo 2022”, consultado el 15 de junio 2022, disponible en https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/06/Expectativas-de-Recuperacion_Cadem_De-loitte_Mayo.pdf
9. Centro de Estudios Públicos (CEP) “Momento económico internacional y nacional, abril 2022”, consultado el 15 de junio 2022, disponible en https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20220408/20220408150423/pder599_rvergara.pdf
10. Datareportal “Digital 2022: Chile, febrero 2022”, consultado el 30 de julio 2022, disponible en <https://datareportal.com/reports/digital-2022-chile>
11. Subsecretaría de Telecomunicaciones, series conexiones a internet fija y móviles. Primer trimestre 2022, consultado el 15 de junio 2022, disponible en <https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/internet/>
12. Subsecretaría de Telecomunicaciones “Informe Radiografía Digital 2020, febrero 2021”, consultado el 20 de julio 2022, disponible en <https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Criteria-Radiografi%CC%81a-Digital-2021.pdf>
13. Greenpeace “Encuesta Chile: urgencias medioambientales para 2022”, consultado el 21 de junio 2022, disponible en: <https://www.greenpeace.org/static/planet4-chile-stateless/2021/12/591bbed2-greenpeace-infografia-encuesta-urgencias-medioambientales-2022.pdf>
14. Centro UC Cambio Global, Impactos y Adaptación al cambio climático en Chile, 2020”, consultado el 20 de junio 2022, disponible en <https://cambioglobal.uc.cl/comunicación-y-recursos/impactos-y-adaptacion-al-cambio-climatico-en-chile>
15. MINCYT “Evidencia Científica y Cambio Climático en Chile, 2019”, consultado el 17 de julio 2022, disponible en:

<https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2020/04/Evidencia-cientifica-y-cambio-climatico-en-Chile-Resumen.pdf>

16. Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) “Reporte Anual de la Evolución del Clima en Chile, 2020”, consultado el 20 de junio 2022, disponible en <https://cambioclimatico.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2021/06/ReporteClimatico2020-edmay2021.pdf>

17. IPSOS “Consumer Confidence Index, mayo 2022”, consultado el 15 de junio, disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-05/IPSOS%20CCI-%20MAYO%202022.pdf>

18. IPSOS “Confianza Interpersonal en el Mundo, marzo 2022”, consultado el 20 de mayo 2022, disponible en https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-03/Global%20Advisor%20-%20Confianza%20Interpersonal%202022_0.pdf

19. Centro de Estudios Internacionales UC “Riesgo Político América Latina, 2022”, consultado el 15 de junio 2022, disponible en http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/Riesgo-Politico-America-Latina-2022-_compressed.pdf

20. Transparency International “Índice de percepción de la corrupción 2021”, consultado el 15 de junio 2022, disponible en https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_EN-web.pdf

21. Observatorio de Sostenibilidad, FEN, Universidad de Chile “Segundo informe de sostenibilidad”, consultado el 20 de junio 2022, disponible en <https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/04/Informe-Sostenibilidad-2019-01042019.pdf>

22. Banco Central de Chile “Base de datos estadísticos”, consultado el 19 de julio 2022, disponible en https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
23. Comisión Nacional de Energía “Informe técnico”, consultado el 20 de mayo 2022, disponible en [Res-N°287-2022-Aprueba-Informe-Tasa-Art.-118-LGSE-VxTx-2024-2027-1.pdf \(cne.cl\)](Res-N°287-2022-Aprueba-Informe-Tasa-Art.-118-LGSE-VxTx-2024-2027-1.pdf)
24. L`Huillier et Allí (2020). Estrategias de Transformación Digital.
25. Servicio de Información de Educación Superior (SIES) “Matricula en Educación Superior en Chile”, consultado el 10 de junio 2022, disponible en https://educacionsuperior.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/49/2022/07/2022_MATRICULA.pdf
26. Maqueira Villanueva, C y Willatt Herrera, C (2006). Metodología de valoración de nuevas empresas (MVNE).

ANEXOS

Anexo 1: Actores del entorno.

Proveedores	Competidores	Nuevos participantes	Reguladores	Sustitutos	Clientes
Servicios de internet	Cedes consultores	Ex funcionarios de la Comisión Nacional de Acreditación	Ministerio de Educación	Unidades Internas	Universidades
Servicios de transporte	Fundación OCIDES	Ex integrantes del área de calidad de IES	Superintendencia		Pregrado
Tecnologías TI	Metahumano Consultoría				Postgrado
	Asesorías Nacionales				
	Higher Excellence				
	Suma Calidad				
	Middle States Commission on Higher Education				
	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)				
	AQAS				
	Personas naturales				

Anexo 2: PESTEL.

Análisis político

Según Freedom House³ Chile es una democracia estable que ha experimentado una expansión de los derechos políticos y las libertades civiles desde 1990. En efecto, en el índice de derechos políticos 2022, Chile alcanza 38 de 40 puntos y respecto a libertades civiles logró 56 de 60 puntos. Las preocupaciones actuales incluyen la corrupción, disputas territoriales con pueblos indígenas y migración. En diciembre del año 2021, tras obtener 55,8% de los votos resultó electo el candidato de izquierda Gabriel Boric. En cuanto al Congreso, este resultó con una conformación fragmentada. En la actualidad Chile está en un proceso de aprobación de una nueva constitución política. Dicho proceso ha generado incertidumbre y se avizora un periodo de reformas constitucionales.

Fuente	Resumen de percepciones
Criteria (2022)	Aprobación del presidente 32%, Gobierno 30%. Plebiscito de salida, 31% aprueba, 39% rechaza y 30% aún no se define. Respecto al eje mercado – Estado un 47% cree que el Estado debería preocuparse y hacerse responsable por el bienestar de las personas, mientras que un 9% cree que cada persona debería preocuparse y responsabilizarse por su propio bienestar.
CEP (2022)	Un 49% desapruueba la forma en que el presidente Boric está conduciendo su gobierno y un 32% lo aprueba. Según el estudio de opinión pública de abril - mayo 2022, un 52% de los consultados califica la situación política en Chile como muy mala o mala y un 9% como muy buena o buena. En tanto un 44% cree que es peor que hace 5 años y un 18% que es mejor. Respecto al plebiscito de salida un 25% aprueba la nueva constitución, un 27% rechaza y un 37% aun no lo decide. En caso de rechazar, un 42% cree que se debe elaborar una nueva propuesta de constitución que reemplace a la actual.
Pulso ciudadano o Activa (2022)	El presidente alcanza un 32,8% de aprobación y un 50,3% de desaprobación. Un 41,9% de la población rechaza el borrador de nueva constitución y un 29,7% lo aprobaría. En cuanto a expectativas de quién ganará el Plebiscito del 4 de septiembre, un 38,9% piensa que va a ganar la opción rechazó, un 33,5% piensa que va a ganar la opción apruebo y un 27,6% no sabe quién ganará.
IPSOS Global Advisor	Un 84% está de acuerdo con que la principal brecha en nuestra sociedad es entre los ciudadanos comunes y la élite económica y política. Chile se encuentra entre los 8 países que lideran el índice de populismo mundial. Crisis migratoria, durante el 2020 han ingresado 1.645.015 personas, siendo Chile uno de los principales

³ Freedom House <https://freedomhouse.org/country/chile>

(agosto 2021) ⁴	destinos junto a Brasil y Argentina ⁵ . Según el Índice de percepción de la corrupción 2021 Chile es el segundo país después de Uruguay con menor índice de corrupción de la región ⁶ .
----------------------------	---

⁴ IPSOS Global Advisor (Agosto 2021)

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-08/Ipsos%20Global%20Advisor%20-%20Populismo%20Anti%20Elitismo%20y%20Nativismo%20_%20Final.pdf

⁵ Riesgo Político América Latina

<http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/Riesgo-Politico-America-Latina-2022- compressed.pdf>

⁶ Índice de percepción de la corrupción 2021.

https://images.transparencycdn.org/images/CPI2021_Report_EN-web.pdf

Análisis económico

Según el Banco Central en el IPoM (junio 2022) en este año la economía nacional se encuentra entrando a un periodo de ajuste con alto consumo privado y baja inversión, inflación en torno a los dos dígitos, peso depreciado, una brecha de actividad aún elevada, tasa de desempleo por debajo del 8% y con menores salario reales, aumento en las tasas de interés y mayores restricciones para el acceso al crédito. Se espera cerrar el año en curso con una inflación en torno a 10%; hacia el 2023 y 2024 se proyecta un sostenido descenso ubicándose en torno al 3% a mediados del 2024. Lo anterior está sujeto a que se recuperen los desequilibrios económicos acumulados el 2021 y a la situación internacional. En cuanto al crecimiento durante el 2022 y 2023 se espera que sea por debajo de su potencial. Es así como el PIB tendría una variación anual entre 1,5 y 2,25% durante el 2022, entre 1,0 y 0% el 2023 y entre 2,25 y 3,25% en 2024. En cuanto al crecimiento mundial se espera en torno al 2,6 el 2022, 2,7 el 2023 y 3,2 durante el 2024. Por otro lado, el precio del cobre se proyecta en 425 (centavos de dólar/libra) para el 2022, 370 y 345 para el 2023 y 2024 respectivamente. En cuanto a la inversión (FBCF), producto de las condiciones financieras y la incertidumbre se espera una caída de 4,8% y 2,2% en 2022 y 2023, respectivamente y un aumento de 3,0% recién el 2024.

Por otro lado, la OCDE, en su informe de perspectivas económicas (junio 2022), cifra las proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto en 1,4% para el 2022 y 0,1% para el 2023. En cuanto a la política monetaria está llegaría a 9,4% durante este año manteniéndose estable durante el 2023. A nivel mundial la economía se debilitará teniendo un crecimiento de 3% en 2022 y 2,75% en 2023. El Banco Mundial en su informe Perspectivas Económicas Mundiales (junio 2022), proyecta un crecimiento mundial para el 2022 de un 2,9%, lo que se espera se mantenga durante el 2023 y 2024. Entre los factores de riesgo están la invasión de Ucrania, los bloqueos de China y las interrupciones en la cadena de suministros. En cuanto a la inflación, se prevé se mantendrá la inflación en dos dígitos con una moderación global para el 2023.

Según CEP (2022)⁷, las señales de desaceleración de la actividad económica mundial, incluida China, se han acentuado surgiendo la interrogante acerca de una nueva recesión económica global. Por otro lado, la inflación sigue al alza en el mundo seguida de una política monetaria más restrictiva en varios países. En el plano local, Chile también muestra una desaceleración

⁷ Momento económico internacional y nacional. Centro de Estudios Públicos, abril 2022
https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20220408/20220408150423/pder599_rvergara.pdf

de la actividad económica y se espera en los siguientes meses un crecimiento menor, incluso menor a cero. Por otro lado, las proyecciones del mercado acerca de la tasa de política monetaria indica que pasaría de la actual 9% a 9,5 y 9,75% para luego disminuir en el transcurso del tiempo. Finalmente, se revela que el Gobierno ha anunciado una reforma tributaria que recaudará un 4% del PIB.

Fuente	Resumen de percepciones
CEP (2022)	Respecto a la percepción acerca de la situación económica para los próximos 12 meses, un 42% cree que la situación económica del país empeorará y un 22% lo cree en cuanto a su situación personal. En cuanto a la situación económica del país, un 53% la califica como mala/muy mala. Respecto a la comparación con años anteriores un 65,6% la califica como Peor/Mucho Peor. Por último, en cuanto a la proyección futura sólo un 30, 5% cree que sea mejor o mucho mejor, porcentaje que sube a un 36, 6 a nivel personal.
ACTIVA (2022)	Un 53% de la población considera que la situación económica del país es muy mala/mala, un 37% la considera regular, un 8,6% la considera muy buena /buena. Un 1,4% no sabe
CADEM (2022)	La opinión empresarial acerca de las expectativas económicas para los próximos 6 meses, un 96% cree que en la economía del país esta empeorará, un 76% declara que la economía del sector donde participa empeorará, así como un 64% lo cree para el empleo en su sector (empeorara).
Criteria (mayo 2022)	Según un 33% de los consultados proyecta que su situación económica personas empeorará en 12 meses, por el contrario, un 23% cree que mejorará.

Análisis social

Según el PNUD⁸, Chile ha experimentado en la última⁹ década una caída sostenida y generalizada de la confianza ciudadana. En efecto, casi no existen instituciones políticas o no políticas que gocen de la confianza de más de un tercio de la población. Según el Consejo para la Transparencia¹⁰, un 83% de los encuestados señala no tener confianza hacia los demás, resultados que es persistente en el tiempo, lo que, instala un nivel de desconfianza constante y arraigado en el sentido común cotidiano de las personas. Según el informe Reputación Corporativa, elaborado por IPSO el año 2019 fue la mayor crisis de la reputación corporativa en Chile. Entre los atributos reputacionales de mayor significancia y que se encuentran con una baja evaluación (problemas reputacionales) se observa: honestidad y transparencia, contribución a la calidad de vida y compromiso con la comunidad. Según CEP, las universidades son las instituciones que gozan de mucha o bastante confianza (54%), seguidas de la PDI (45%) y las radios (44%). Entre las instituciones con menor porcentaje de preferencias están los partidos políticos (4%), la Cámara de Diputados y el Senado (10%) y el Ministerio Público (15%). Por otro lado, según el PNUD¹¹, se constata un acelerado cambio cultural transversal de la población chilena como son la valorización de la igualdad en los roles de género. En efecto, un 80% de jóvenes está en desacuerdo con que la mujer debe hacerse cargo de las tareas del hogar. Por otro lado, se constata un aumento de la tolerancia a la homosexualidad y del aborto, es así como el matrimonio entre personas del mismo sexo pasó de una justificación alta de 16% en año 2008 a un 35% el año 2018, en el caso del aborto pasó de 11% a 29% en el mismo periodo. Entre las principales adhesiones a causas colectivas está el porcentaje que declara identificarse o simpatizar, según causa, de un 68% “defensa del medio ambiente”, 66% “protección de los animales”, 64% “defensa de los trabajadores”, 54% “reconocimiento de los pueblos originarios” y 50% “defensa de los consumidores”. No obstante, se constata una acentuación en la distancia valórica según nivel educacional, orientación política, generacional, y entre evangélicos y no creyentes. Además, se observa un declive del respeto por las normas y las leyes. Según Ipsos, Chile es el tercer país en Latinoamérica donde menos se confía en la gente¹² y con menor índice de confianza de los consumidores, ubicándose en el lugar 23 de 28 economías medidas¹³.

⁸ PNUD, Diez años de Auditoría a la Democracia: Antes del Estallido, 2020

⁹ Desde el año 2008 a 2018.

¹⁰ Consejo para la Transparencia, Estudio Nacional de Transparencia Año 2018.

¹¹ PNUD, Diez años de Auditoría a la Democracia: Antes del Estallido, 2020

¹² Confianza Interpersonal en el Mundo

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-03/Global%20Advisor%20-%20Confianza%20Interpersonal%2022_0.pdf

¹³ Consumer Confidence Index, mayo 2022

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-05/IPSOS%20CCI-%20MAYO%202022.pdf>

Análisis tecnológico

Según Subtel¹⁴, para el primer trimestre del 2022, respecto al servicio de acceso a internet, se registran 22,38 millones de conexiones móviles con una penetración por cada 100 habitantes de 113. En el caso de las conexiones a internet fija estas alcanzan los 4,32 millones con una penetración de 21,78 por cada 100 habitantes. Por otra parte, según el Informe de Digital¹⁵ Chile registra 17,70 millones de usuarios de internet, con una tasa de penetración de 92% de la población. Los usuarios de redes sociales alcanzan 17,85 millones, de los cuales 12,50 millones utilizan Facebook, 15,60 millones YouTube, 11,65 millones Instagram, 8,55 millones mayores de 18 años utilizan TikTok, 6,20 millones LinkedIn y 2,90 millones usan Twitter, entre otras redes sociales. Respecto a las conexiones móviles, se registran en Chile 26,32 millones de conexiones por celulares. Según el Informe Radiografía Digital 2020¹⁶, el modelo de clases híbridas es bien considerado disputando las preferencias con el modo tradicional de solo clases presenciales, es así como un 43% prefiere híbridas y 41% presencial. Niños altamente conectados y activos online, en efecto 9 de cada 10 niños tiene computador en casa y teléfono móvil. Según L' Huillier (2020), junto a la penetración de la internet y el uso de redes sociales existe un conjunto de tecnologías que están en la base de una serie de transformaciones en curso que están cambiando los modelos de negocio de la mayoría de las empresas e instituciones, entre las cuales se encuentran los equipos móviles, servicios en la nube, internet de las cosas, Big Data, inteligencia artificial, realidad virtual, impresión 3D y Blockchain. Por otro lado, según SIES (2022), el mayor incremento del último año en la matrícula total de pregrado ocurrió en los programas a distancia (41,2%), así como la matrícula de pregrado, postgrado y postítulo, en modalidad a distancia representa un 10% de la matrícula total del país.

¹⁴ Subsecretaría de Telecomunicaciones, series conexiones a internet fija y móviles. Primer trimestre de 2022.

<https://www.subtel.gob.cl/estudios-y-estadisticas/internet/>

¹⁵ Data Reportal, Digital Chile 2022.

¹⁶ Informe Radiografía Digital 2020. Febrero 2021.

Análisis ambiental

Según el MINCYT¹⁷, al comparar los niveles actuales con los preindustriales, se puede comprobar que la temperatura de la tierra ha aumentado en 1 ° C en promedio y que este fenómeno es atribuible a la acción humana impactando en sistemas naturales y humanos, siendo Chile un país de alta vulnerabilidad al cambio climático. Por otro parte, en el último informe del Panel Intergubernamental de Experto sobre Cambio Climático publicado por Centro UC Cambio Global¹⁸, el calentamiento global es un fenómeno evidente y distinguible de la variedad natural que tiene el Clima. En el caso particular de Chile, este es considerado como altamente vulnerable dado que cuenta con áreas de borde costero de baja altura, susceptibilidad a desastres naturales, áreas propensas a sequía y desertificación, zonas urbanas con problemas de contaminación atmosférica, entre otras condiciones geográficas y ecosistemas. Además, el informe señala la fuerte dependencia de las principales actividades socioeconómicas del país al clima y disponibilidad de agua. Entre los sectores potencialmente más afectados están el sector silvoagropecuario, biodiversidad, sector energía, infraestructura, turismo, pesca y acuicultura.

Fuente	Resumen de percepciones
Encuesta Chile: urgencias medioambientales para 2022 de Greenpeace	Respecto a los desafíos medioambientales del Gobierno, un 73% cree que es la escasez de agua, un 40% la contaminación atmosférica y un 26% la potencial construcción de proyectos industriales, 24% el avance de la minería y 15% de las salmoneras. Por otro lado, un 96% considera que la crisis climática es una emergencia global y un 94% considera que la crisis climática es una emergencia para Chile. Un 94% cree que la nueva constitución debe incluir el agua como un derecho humano y cuidado de la naturaleza, un 89% cree que la contaminación atmosférica es un problema no controlado. Respecto a las prioridades legislativas un 52% opina que debe ser una reforma para garantizar que el agua sea un derecho para las personas y el cuidado de la naturaleza, un 33% una ley de promoción de energías limpias y un 27% una ley de protección de la biodiversidad, entre otras. Respecto a los principales responsables de tomar acciones sobre el cambio climático en Chile, un 60% cree que todos nosotros, 26% el gobierno y estado, 6% las empresas, 4% los políticos y 4% las organizaciones sociales y ONG.

Análisis legal

¹⁷ MINCYT, Evidencia Científica y Cambio Climático en Chile, 2019.

¹⁸ Centro UC Cambio Global, Impactos y Adaptación al cambio climático en Chile, 2020.

<https://cambioglobal.uc.cl/comunicacion-y-recursos/impactos-y-adaptacion-al-cambio-climatico-en-chile>

Los cambios que la Ley 21.091 (publicada en mayo de 2018) introduce a la Ley 20.129 establece un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Estos cambios surgen a partir de la necesidad de exigir una mayor calidad para las instituciones del sistema, incorporando niveles de acreditación (básico, avanzado y excelencia) y asignando consecuencias a cada uno de estos niveles. Desde la publicación de la Ley 20.129 el enfoque de evaluación de la calidad estaba orientado en los procesos formativos. Los cambios introducen la figura de estándares que evalúan los resultados de estos procesos formativos. También se releva la importancia de generar una cultura de la calidad al interior de las instituciones que permita desarrollar procesos de autoevaluación auténticos, participativos y útiles para ellas. Además, la misma ley creó la Superintendencia de Educación Superior, organismo público a cargo de fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan a las instituciones de educación superior, así como el buen uso de sus recursos económicos. Por otro lado, se debe considerar que se encuentra en proceso de aprobación el borrador de la propuesta constitucional, en el cual se consagra la educación como un derecho, agregando que en cada región deberá existir a lo menos una universidad estatal y una institución de formación técnico profesional. Además, crea el Sistema de Educación Superior, conformado por las Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica, escuelas de formación de las Fuerzas Armadas y Seguridad, además de las Academias creadas o reconocidas por el Estado. Además, se señala “La educación deberá orientarse hacia la calidad, entendida como el cumplimiento de los fines y principios establecidos de la educación”, y continua con “La educación será de acceso universal en todos sus niveles”. Por último, las instituciones de educación superior públicas serán gratuitas en el caso de los estudios conducentes a títulos y grados académicos iniciales, y recibirán financiamiento de parte del Estado.

Resumen análisis PESTEL



Elaboración propia.

Anexo 3: Modelo de las 5 fuerzas



Anexo 4: Análisis 5 C

1. Compañía:
 - a. Servicio de consultoría en materia de acreditación y aseguramiento de la calidad en la educación superior.
 - b. Ofrece soluciones integrales y a la medida de las necesidades de sus clientes con un trato cercano y confiable, fundado en la construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes.
 - c. Recursos humanos altamente especializados y uso de datos para la toma de decisiones.
2. Colaboradores:
 - a. Proveedores de internet
 - b. Programadores
 - c. Profesiones juniors
 - d. Servicios de transporte
3. Consumidor – Cliente:
 - a. Cliente: universidades chilenas distribuidas en todo el país.
 - b. Consumidor: directivos y profesionales de las unidades académicas y departamentos de aseguramiento de la calidad.
4. Competencia:
 - a. Asesorías Nacionales.
 - b. Higher Excellence.
 - c. Suma Calidad.
 - d. Personas naturales.
5. Contexto:
 - a. Modificación del marco normativo acerca de la acreditación.
 - b. Regulación y supervisión de organismos gubernamentales.
 - c. Alto interés por acceder a la educación superior.
 - d. Situación económica restringida con alta incertidumbre.
 - e. Malestar social y tensión política.
 - f. Cambio cultural exige mayor transparencia y accountability.
 - g. Digitalización acelerada de los negocios, usuarios y clientes.
 - h. Cambio climático.

Anexo 5: Descripción actores con mayor preponderancia y matriz análisis competencia.

Descripción actores con mayor preponderancia

Actor	Descripción
Cedes consultores	Además del área de acreditación institucional y aseguramiento de la calidad, posee áreas de evaluación de docencia de pregrado, planificación estratégica, diagnóstico organizacional y análisis de gestión. https://www.cedes.cl/
Fundación OCIDES	Enfocada en la orientación profesional y desarrollo de carrera. Además, realiza capacitaciones a equipo de gestión en educación superior, estudios acerca de la trayectoria de exalumnos, consultoría en elaboración de políticas, estrategias y modelos de gestión en materia de empleabilidad y relacionamiento con graduados, entre otros servicios. Declara realizar trabajo con organizaciones educativas desde el año 2011. https://www.ocides.org/
Metahumano Consultoría	Presta asesoría a instituciones de educación superior en metodologías para procesos de autoevaluación y preparación de equipos para enfrentar la visita de pares evaluadores en procesos de acreditación institucional. Además, ha desarrollado un modelo y estrategias de apoyo complementario al trabajo de las áreas de aseguramiento de la calidad de instituciones de educación superior. Por otra parte, desarrolla coaching ejecutivo, consultoría en gestión del cambio y desarrollo de competencias organizacionales. Metahumano nace el año 2010. https://www.metahumano.cl/
Asesorías Nacionales	Expertos en aseguramiento de la calidad de la educación, acreditación y evaluación. Declaran tener experiencia en gestión académica, acreditación, aseguramiento de la calidad y análisis estratégico institucional, así como en capacitación y desarrollo de estudios e investigaciones sobre los mecanismos, políticas y procesos de aseguramiento de la calidad de la educación. Opera con evaluadores y consultores asociados. https://asesoriasnacionales.cl/
Higher Excellence.	Entre sus servicios destacan formulación de planes de desarrollo estratégico, diseño de sistemas de gestión de la calidad, auditoría de calidad a programas o unidades académicas, vinculación con el medio, estudios y análisis en distintas materias relacionadas con las instituciones de educación superior. Su propuesta pone foco en que las organizaciones educativas asuman en plenitud la Ley 21.091 sobre Educación Superior. Buscan promover la calidad y agregar valor a la gestión de las instituciones de educación. Entre su equipo se encuentran ex funcionarios de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). https://www.higherexcellence.cl/
Suma Calidad	Entre sus servicios destacan la asesoría en acreditación institucional, autoevaluación de carreras y programas, sistemas internos de aseguramiento de la calidad, entre otros. Se orientan al fortalecimiento de la capacidad de mejoramiento continuo de las instituciones de educación superior. En su propuesta de valor destacan conocer las exigencias de la nueva Ley de Educación Superior 21. 091 y perspectiva de los órganos reguladores. Entre su equipo se encuentran ex funcionarios de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

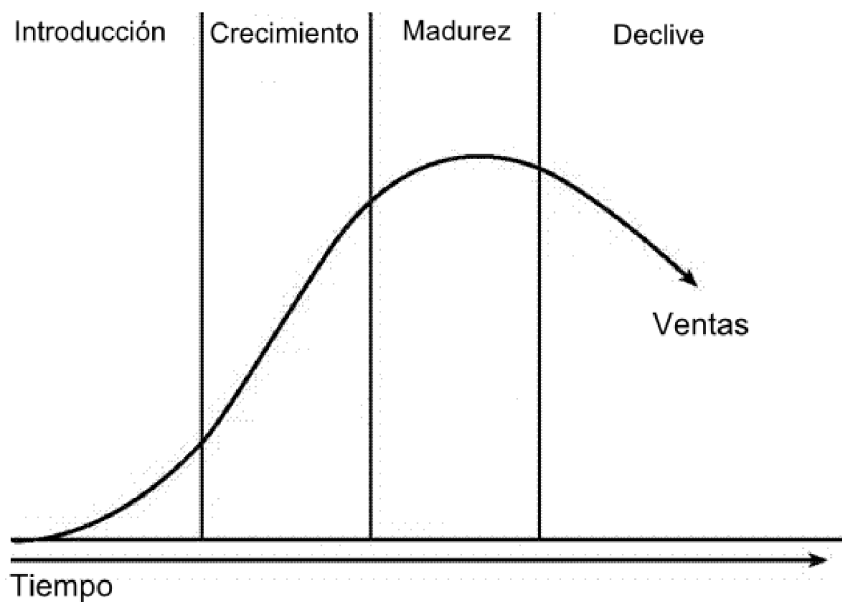
	https://sumacalidad.cl/
Middle States Commission on Higher Education	La Comisión de Educación Superior de Middle States (MSCHE) es una asociación de membresía voluntaria, no gubernamental que lleva a cabo actividades de acreditación. MSCHE es reconocida por el Departamento de Educación de los Estados Unidos. https://www.msche.org/
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación	ANECA, es una agencia encargada de realizar actividades de evaluación, certificación y acreditación del sistema universitario español. http://www.aneca.es/
AQAS	Es una agencia sin fines de lucro, registrada bajo la ley alemana, miembro de la Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior que ofrece la acreditación internacional de programas a nivel de licenciatura, maestría y doctorado en todas las disciplinas, certificado que cumple con los estándares de calidad del Espacio Europeo de Educación Superior. https://www.aqas.eu/
Personas naturales	Se trata de consultores que han ocupado cargos directivos en instituciones de educación superior (IES) o han sido evaluadores en procesos de acreditación y presentan algún grado de especialización en área acreditables.
Agencias de acreditación extranjeras	Hasta la fecha no operan con la normativa chilena.

Matriz análisis competencia.

	Asesorías Nacionales.	Higher Excellence.	Suma Calidad	Personas naturales.
Sito web propio	Si	Si	Si	No
Oficinas físicas	Si	Si	No	No
Reputación	No	Si	Si	Si
Reconocimiento	No	Si	Si	Si
Servicio de evaluación	Si	No	No	Si
Servicio a la medida del cliente	No	Si	No	No
Usan modelo integral de evaluación	No	No	No	No
Gestión de datos y uso de algoritmos	No	No	No	No

Anexo 6: Ciclo de vida de la industria

La normativa que establece la instalación de un sistema de aseguramiento de la calidad ha experimentado ajustes con la publicación de la Ley 21.091 (mayo 2018). Estos cambios se han instalado de manera paulatina, uno de los principales hitos dentro de esta implementación es la entrada en vigor de los nuevos criterios de acreditación y la evaluación con características de integralidad, esto ocurrirá en octubre de 2024. Con este entorno tan dinámico impulsado por la aplicación de la normativa, la industria de las consultoras en temas de aseguramiento de la calidad se encuentra en una etapa inicial desarrollando nuevos servicios para atender las demandas crecientes de las universidades para responder a estos cambios de manera oportuna.



Análisis interno:

Anexo 7: Análisis CANVAS



Anexo 8: Unidad Estratégica de Negocio para Acredita Consultores:



¿Qué?

Consultoría integral acerca de aseguramiento de la calidad y acreditación.



¿Cómo?

Acreditación integral / Acompañamiento / Revisión de informes. / Evaluación de la calidad / Productos a medida de las necesidades del cliente.



¿Quiénes?

(B2B) Universidades.



¿Dónde?

En todas las regiones de Chile donde tengan presencia las universidades.

Anexo 9: Propuesta de Valor

1. **Dolores, necesidades o motivaciones del cliente:** las universidades requieren, para seguir operando, acreditarse por ley. Además, la acreditación implica recursos económicos de parte del Estado, los cuales, si no se acredita, no recibirá. Por otro lado, el nivel de acreditación incide en las preferencias de los mejores estudiantes y las hace más atractivas frente a la comunidad.
2. **Tareas:** las universidades no han logrado desarrollar los recursos internos ni cuentan con la experiencia, conocimiento y habilidades necesarias para enfrentar los procesos de acreditación, lo que les impide conseguir su potencial según sus capacidades y recursos institucionales. Además, corren el riesgo de no conseguir la acreditación o que logren una acreditación deficiente o no acorde con sus capacidades y nivel de desarrollo.
3. **Alegrías del cliente:** lograr un nivel de acreditación acorde y equivalente al estado de desarrollo de las capacidades institucionales y fortalecer a los equipos de calidad institucionales.
4. **Aliviadores de dolor:** apoyar a las universidades para obtener, mantener o mejorar la acreditación y que esta sea acorde al estado de desarrollo institucional. Además de fortalecer las capacidades de los equipos de calidad.
5. **Productos y servicios:** evaluación de acreditación integral, evaluación programas de pregrado y postgrado, acompañamiento proceso autoevaluación, revisión documental y preparación de informes.
6. **Creadores de valor:** obtener un óptimo nivel de acreditación a partir de una evaluación integral de la institución, así como de los programas de pregrado y postgrado. Además, de generar las capacidades internas para que las universidades logren desarrollar los informes y medios de verificación que den cuenta del nivel de desarrollo de la institución.

Anexo 10: Análisis VRIO

Recurso – Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Resultado
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es escaso?	¿Es difícil de imitar?	¿La empresa está organizada para capturar su valor?	Implicancia Competitiva
Conocimiento experto de los consultores en materia de acreditación (experiencia previa en CNA)	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva a sostenible
Experiencia de los consultores en el sector de la educación superior	Si	No	Si	Si	Paridad competitiva
Modelo de análisis integral	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Capacidad para construir relaciones de largo plazo	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva a sostenible
Propiedad intelectual sobre el algoritmo de evaluación.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva a sostenible

Anexo 11: FODA Cualitativo

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia probada del equipo en proceso de acreditación en todos sus niveles. 2. Conocimiento del sector de educación superior chileno. 3. Conocimiento de la regulación. 4. Reputación positiva del equipo en el sector. 5. Foco en la integralidad y mirada estratégica de las IES. 6. Experiencia en consultoría en el ámbito de aseguramiento de la calidad en IES. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo pequeño. 2. Falta de sistematización y automatización de procesos. 3. Desconocimiento de marca. 4. Bajo número de colaboradores especializados en aseguramiento de la calidad y su marco normativo. 5. No contar con clientes. 6. Baja capacidad para sustentar pagos diferidos.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio regulatorio. 2. Alta valoración de las IES por lograr mejor sus niveles de acreditación. 3. Demanda por educación superior de mayor calidad. 4. Irrupción de nuevas tecnologías de la información. 5. Financiamiento público a la demanda. 6. Espacio de insatisfacción de las IES respecto a las actuales consultoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores. 2. Recesión económica. 3. El cierre de Instituciones. 4. Bajas barreras de entrada. 5. Indeterminado número de consultores independientes (personas naturales). 6. Disminución de financiamiento estatal para educación superior.

Anexo 12: FODA Cuantitativo

Desarrollo de estrategias FO, FA, DO, DA

	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6		
	Cambio regulatorio	Alta valoración de las IES por lograr mejor sus niveles acreditación	Demanda por educación superior de mayor calidad	Irrupción de nuevas tecnologías de la información	Financiamiento público a la demanda	Espacio de insatisfacción de las universidades respecto a las actuales consultoras	PROMEDIO	Entrada de nuevos competidores	Recesión económica	El cierre de Instituciones	Baja barreras de entrada	Indeterminado número de consultores independientes (personas naturales)	Disminución de financiamiento para universidades	PROMEDIO	
F1	Experiencia probada del equipo en proceso de acreditación en todos sus niveles	7,0	6,0	5,0	5,5	6,0	7,0	6,1	7,0	3,0	3,0	7,0	6,0	3,0	4,8
F2	Conocimiento del sector de educación superior chileno	7,0	6,0	5,0	4,0	6,0	7,0	5,8	7,0	3,0	3,0	6,0	6,0	3,0	4,7
F3	Conocimiento de la regulación	7,0	7,0	5,0	5,5	5,0	7,0	6,1	7,0	3,0	3,0	6,0	6,0	3,0	4,7
F4	Reputación positiva del equipo en el sector	7,0	7,0	5,0	4,0	5,0	7,0	5,8	7,0	3,0	3,0	7,0	7,0	5,0	5,3
F5	Foco en la integralidad y mirada estratégica de las Universidades.	7,0	5,0	5,0	4,0	5,0	7,0	5,5	6,0	3,0	3,0	6,0	6,0	2,0	4,3
F6	Experiencia en consultoría en el ámbito de aseguramiento de la calidad en universidades	6,0	5,0	4,0	3,0	4,0	7,0	4,8	6,0	3,0	3,0	6,0	6,0	2,0	4,3
	PROMEDIO	6,8	6,0	4,8	4,3	5,2	7,0	6,7	3,0	3,0	6,3	6,2	3,0		
D1	Equipo pequeño	7,0	6,0	4,0	1,0	1,0	6,0	4,2	4,0	2,0	3,0	4,0	6,0	2,0	3,5
D2	Falta de sistematización y automatización de procesos	6,0	5,0	3,0	3,0	2,0	6,0	4,2	5,0	2,0	2,0	4,0	5,0	2,0	3,3
D3	Desconocimiento de marca	7,0	6,0	4,0	1,0	2,0	7,0	4,5	6,0	2,0	2,0	4,0	5,0	3,0	3,7
D4	Bajo número de colaboradores especializados	7,0	6,0	4,0	1,0	1,0	6,5	4,3	6,5	2,0	2,0	3,0	6,0	2,0	3,6
D5	No contar con clientes	5,0	4,0	3,0	1,0	1,0	6,0	3,3	4,0	2,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,8
D6	Baja capacidad para sustentar pagos diferidos	6,0	5,0	3,0	1,0	3,0	5,0	3,8	3,0	2,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,7
	PROMEDIO	6,3	5,3	3,5	1,3	1,7	6,1	4,8	2,0	2,2	3,5	5,0	2,2		

Análisis FO

Fortalezas:

- (1) Experiencia probada del equipo en proceso de acreditación en todos sus niveles: 6,1
- (3) Conocimiento de la regulación: 6,1

Oportunidades:

- (1) Cambio regulatorio: 6,8
- (6) Espacio de insatisfacción de las universidades respecto a las actuales consultoras: 7,0

Las fortalezas 1, 2, 3, 4 y 5 permiten aprovechar plenamente la oportunidad 1 y el conjunto de fortalezas permite aprovechar plenamente la oportunidad 6. En promedio, las fortalezas que mejor permiten aprovechar oportunidades son la número 1 y 3. La oportunidad 1 y 6 son las que mejor se pueden aprovechar.

Estrategia FO: ¿Cómo utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

- Diseñar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los clientes.

Análisis DO

Debilidades:

- (3) Desconocimiento de marca: 4,5
- (4) Bajo número de colaboradores especializados: 4,3

Oportunidades:

- (1) Cambio regulatorio: 6,3
- (6) Espacio de insatisfacción de las IES respecto a las actuales consultoras: 6,1

Las debilidades 3 y 4 son las que en promedio más afectan poder aprovechar oportunidades (estas debilidades no permiten aprovechar las oportunidades), siendo la debilidad 3 la que afecta plenamente aprovechar las principales oportunidades identificadas (1 y 6). A su vez, estas oportunidades son las más afectadas, en promedio, por el conjunto de las debilidades.

Estrategia DO: ¿Cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades?

- Generación de conciencia de marca a partir de la oferta de productos básicos y de menor costo.
- Formación y capacitación de colaboradores en la medida que aumente la demanda.

Análisis FA

Fortalezas:

- (1) Experiencia probada del equipo en proceso de acreditación en todos sus niveles: 4,8
- (4) Reputación positiva del equipo en el sector: 5,3

Amenazas:

- (1) Entrada de nuevos competidores: 6,7
- (4) Baja barreras de entrada: 6,3

En promedio, las fortalezas 1 y 4 son las que permiten enfrentar las amenazas. Las amenazas que el conjunto de las fortalezas permite enfrentar de mejor manera son la 1 y 4.

Estrategia FA: ¿Cómo utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?

- Desarrollando relaciones de confianza de largo plazo con los clientes.
- Generar conocimiento profundo de las necesidades de los clientes.
- Asegurar la calidad de los servicios entregados.
- Medir la satisfacción de los clientes.
- Gestión de datos y uso de algoritmos.

Análisis DA

Debilidades:

- (3) Desconocimiento de marca: 3,7
- (4) Bajo número de colaboradores especializados: 3,6

Amenazas:

- (1) Entrada de nuevos competidores: 4,8
- (5) Indeterminado número de consultores independientes (personas naturales): 5,0

En promedio, las debilidades que pueden activar las amenazas son la 3 y 4. El conjunto de las debilidades hacen que las amenazas 1 y 5 sean las más probables de activarse.

Estrategia DA: ¿Cómo evitar que las debilidades hagan más fuerte las amenazas?

- Generación de conciencia de marca a partir de la oferta de productos básicos y de menor costo.
- Fortalecer y ampliar el equipo de consultores.
- Mejorar la gestión de datos y optimizar los algoritmos.

Anexo 13- Cantidad de programas y carreras con matrícula nueva 2022

CANTIDAD PROGRAMAS Y CARRERAS CON MATRICULA NUEVA 2022							
Cant	Etiquetas de fila	Carreras Profesionales	Carreras Técnicas	Doctorado	Magíster	Postítulo	Total general
1	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	57		33	73	246	409
2	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO	64		17	29	1	111
3	UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO	32		1	2	3	38
4	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	12		5	33	26	76
5	UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE	19	1		3	2	25
6	UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO	33		4	25	47	109
7	UNIVERSIDAD ANDRES BELLO	133		11	54	36	234
8	UNIVERSIDAD ARTURO PRAT	33	20		1		54
9	UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE	67	7	10	31	10	125
10	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHILE	99			11	26	136
11	UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS	30			17	4	51
12	UNIVERSIDAD CATOLICA CARDENAL RAUL SILVA HENRIQUEZ	26		1	2	3	32
13	UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION	31	44	3	18	23	119
14	UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO	40	11	3	3		57
15	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL MAULE	50				2	52
16	UNIVERSIDAD CATOLICA DEL NORTE	44		9	23	4	80
17	UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE	55	10	1	36	23	125
18	UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA	21	15		2		38
19	UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA	42	13	5	5		65
20	UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACION - UNIACC	32			8	11	51
21	UNIVERSIDAD DE ATACAMA	20	31	1	5	1	58
22	UNIVERSIDAD DE AYSÉN	8					8
23	UNIVERSIDAD DE CHILE	60		40	109	35	244
24	UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	89		23	58	32	202
25	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA	43	3	11	18	8	83
26	UNIVERSIDAD DE LA SERENA	41		5	7	4	57
27	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	103	26		3	37	169
28	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	34		5	28	133	200
29	UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS	40	33	2	4		79
30	UNIVERSIDAD DE MAGALLANES	24	18	1			43
31	UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS	19			1		20
32	UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	41	10	2	10	2	65
33	UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	71	2	12	37	34	156
34	UNIVERSIDAD DE TALCA	41	5	12	20	8	86
35	UNIVERSIDAD DE TARAPACA	54		3			57
36	UNIVERSIDAD DE VALPARAISO	52		9	23	52	136
37	UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR	40			15		55
38	UNIVERSIDAD DEL ALBA	40			1	1	42
39	UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	40		9	15	1	65
40	UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	41		4	23	88	156
41	UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	33		7	17	63	120
42	UNIVERSIDAD FINIS TERRAE	28			15	51	94
43	UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL	16			1	3	20
44	UNIVERSIDAD MAYOR	66	6	6	38	51	167
45	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	21		1	7		29
46	UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES	7				7	14
47	UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN	102		6	63	95	266
48	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	123			2	19	144
49	UNIVERSIDAD SEK	19	3			3	25
50	UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA	44	56	1	2	9	112
51	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA	27	1				28
	Total general	2307	315	263	898	1204	4987

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos matriculados 2022, reporte del 11 de julio de 2022, disponible en <https://www.mifuturo.cl/bases-de-datos-de-matriculados/>

Anexo 14: Vencimiento de acreditaciones

Vencimientos de acreditaciones según tipo de acreditación					
Tipo de Acreditación	2023	2024	2025	2026	2027
Acreditación institucional universidades	6	7	8	8	1
Doctorados	33	42	26	50	3
Magíster	79	74	60	191	9
Pedagogías	58	58	37	118	3
Medicina	7	1	3	5	0
Odontología	4	5	2	13	0
Total	187	187	136	385	16
Fuente: Buscador de acreditaciones CNA-Chile					

Anexo 15: Decisiones históricas CNA y proyección 2023-2027

Decisiones de acreditación adoptada anualmente							
Tipo de decisión	2017	2018	2019	2020	2021	Promedios años 2018, 2019 y 2021	% de participación
Acreditación Institucional	27	20	22	3	28	23	8%
Acreditación de Postgrado	199	97	160	78	129	129	46%
Acreditación de Pregrado	335	204	99	21	85	129	46%
Total	561	321	281	102	242	281	100%
Fuente: Cuentas públicas CNA Chile 2019, 2020 y 2021							

Proyección de decisiones de acreditación próximos años, en función de número de decisiones históricas periodo 2017-2021, con un crecimiento del 3% en la cantidad de decisiones anualmente (pregrado y postgrado) desde 2024-2027

Tipo de Acreditación	2023	2024	2025	2026	2027
----------------------	------	------	------	------	------

Acreditación Institucional	25	25	25	25	25
Acreditación Universidades	7	7	7	7	7
Acreditación de Postgrado	137	142	146	151	156
Acreditación de Pregrado	138	142	147	152	157
Total (acreditación ues+pregrado+postgrado)	282	291	300	310	320
<i>Fuente: Cuentas públicas CNA Chile 2019-2021</i>					

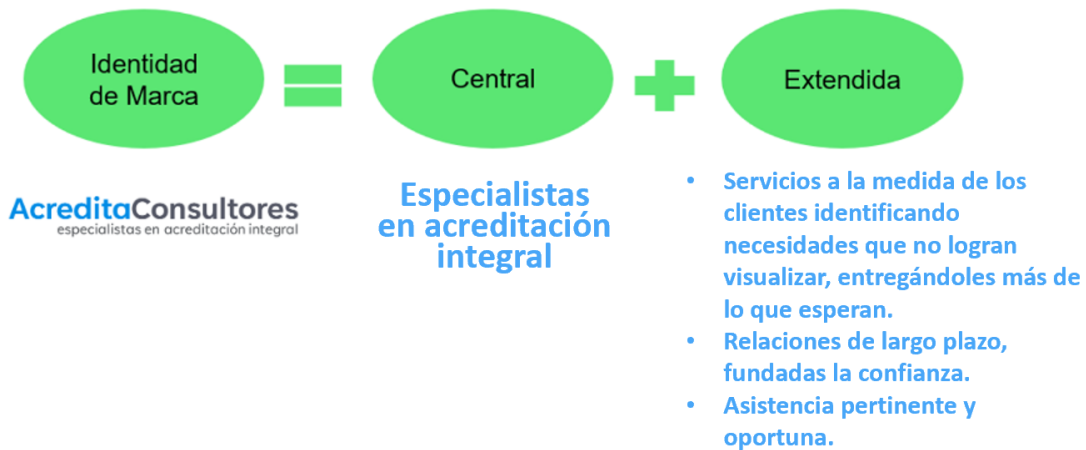
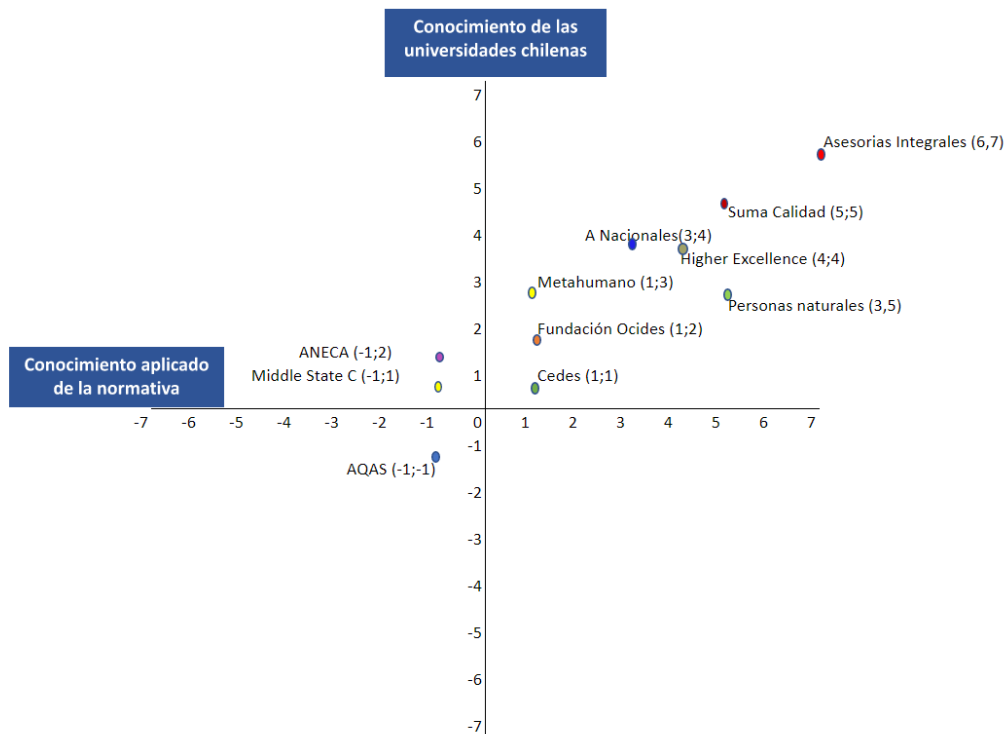
Anexo 16: Proyección de servicios Acredita Consultores 2023 -2027

Proyecciones de servicios Acredita Consultores						
Servicios		2023	2024	2025	2026	2027
Acreditación integrales			2	2	2	2
Acompañamiento						
	Institucional	1	1	1	1	1
	Pregrado	1	2	2	2	2
	Postgrado	1	2	2	2	2
Revisión Informes						
	Institucional	1	1	1	1	1
	Pregrado	6	8	10	12	14
	Postgrado	6	8	10	12	14
Evaluación de Calidad						
	Institucional	1	2	2	2	2
	Pregrado	6	8	10	12	14
	Postgrado	6	8	10	12	14
Servicios a la medida						
	Preparación de informes programa/carrera	1	1	1	1	1
	Preparación informe Institución	1	1	1	1	1
	Preparación de visita de evaluación externa	1	1	1	1	1
TOTAL		32	45	53	61	69
<p><i>Fuente: Elaboración propia en base a información de cuentas públicas de la CNA y vencimientos de acreditación disponible en www.cnachile.cl</i></p>						

Anexo 17: Valores de servicios

Valores de los Servicios en UF						
Categoría	Tipo de servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación	Evaluación programa/carrera	76	91	95	95	95
	Evaluación Institución	91	151	159	159	159
Acreditación integral	Acreditación integral	468	484	635	635	635
Revisión de informes programa/carrera	Revisión de informes programa/carrera	45	91	95	95	95
	Revisión de informes institución	60	106	111	111	111
Acompañamiento	Acompañamiento autoevaluación programa/carrera	121	151	159	159	159
	Acompañamiento autoevaluación institución	302	332	349	349	349
Otros	Preparación de informes programa/carrera	151	181	190	190	190
	Preparación informe Institución	453	484	508	508	508
	Preparación de visita de evaluación externa	45	60	63	63	63

Anexo 18: Posicionamiento y branding



Anexo 19: Debilidades identificadas en último proceso de acreditación institucional.

Instituciones acreditadas por 7 años	
Nombre	Debilidades señaladas en última resolución de acreditación institucional
Pontificia Universidad Católica de Chile, Res AI 473	<ul style="list-style-type: none">· Si bien se han implementado mecanismos de apoyo tendientes a mejorar las tasas de graduación, graduación oportuna y tiempos de graduación, los programas de doctorado aun presentan tasas que admiten rangos mejores. Esto también se observa en las tasas de titulación de pregrado, que han disminuido en algunas carreras.· En el área de Vinculación con el Medio, a pesar de las múltiples actividades que se realizan desde la Universidad hacia el exterior, no se visualiza una clara bidireccionalidad en los distintos ámbitos evaluados, aun cuando existe evidencia de algunas acciones individuales.· En Vinculación con el Medio, dada la cantidad y diversidad de actividades que muestra el desarrollo de esta área en la Universidad, se hace necesaria una mejor efectividad de la estructura organizacional en este ámbito, como fue anotado en el apartado correspondiente de esta resolución.

- El Plan de Mejoras es concreto, cuenta con responsables y recursos asociados y responde, en general, a las debilidades detectadas en la evaluación interna. Sin embargo, algunos planes de acción no definen metas para su evaluación y seguimiento o están definidas de manera muy general, lo cual podría dificultar la evaluación de su cumplimiento.
- El sistema de evaluación del personal administrativo y de servicios consta de tres etapas: autoevaluación, evaluación por parte de la jefatura directa y retroalimentación. Sin embargo, no se evidencia que este proceso genere un impacto en el desempeño laboral del personal.
- Presenta oportunidades de mejora en el fortalecimiento general de la formación práctica orientada al ámbito profesional de sus carreras.
- Se observa una disminución en los puntajes promedio PSU desde 619 (2015) a 582 (2021) en los estudiantes matriculados. No se cuenta con evidencia del análisis crítico de esta situación y el impacto que podría tener en el proceso formativo.
- La Institución cuenta con una política de jerarquización académica que presenta avances y mejoras desde el anterior proceso de acreditación. No obstante, existe un número importante de académicos permanentes no jerarquizados. Esta debilidad es reconocida por la Universidad, ya que limita la participación y desarrollo de este grupo de académicos, y espera que sea uno de los temas a resolver con el cambio en los estatutos.
- Respecto del vínculo con egresados, no se observa que en todas las carreras existan relaciones permanentes y sistemáticas con ellos, como mecanismo de aseguramiento de la calidad y retroalimentación de los planes de estudio y perfiles de egreso.
- No se observa un vínculo robusto entre la formación de pregrado y las actividades de investigación, más allá de las actividades tradicionales para la obtención del título y grado en los planes de formativos.
- Persiste la baja tasa de titulación oportuna en carreras de 4 a 5 años de duración.
- Presenta un sistema de vinculación con el medio que articula el modelo, manuales y reglamentos para la planificación, desarrollo y evaluación de las actividades de vinculación, sin embargo, su desarrollo es aún incipiente.
- Presenta oportunidades de fortalecimiento de algunos de sus claustros y de consolidación de sus programas de doctorado.

- La Comisión insta a la Universidad a continuar y acelerar dicho proceso de integración y transversalidad, lo cual resulta necesario para enfrentar los desafíos que conllevarán la implementación de un nuevo Plan de Desarrollo Institucional y Modelo Educativo, así como también para lograr institucionalizar los procesos de aseguramiento de la calidad, internacionalización y transdisciplinariedad.
- Dentro de la Docencia de Pregrado, un aspecto que ha congregado los esfuerzos institucionales ha sido el desarrollo de mecanismos para lograr una mayor equidad en el ingreso. La instalación de estos ha presentado los primeros resultados, evidenciándose una diversificación de los perfiles de ingreso de los estudiantes. Este efecto debe ser monitoreado por la Universidad, ya que una matriz más diversa de estudiantes conlleva requerimientos adicionales de atención estudiantil, tanto en los aspectos socioeconómicos como en los aspectos académicos y culturales.
- Presenta indicadores sobresalientes relacionados con su infraestructura, ubicándose en todos los ámbitos de comparación sobre el promedio presentado por instituciones acreditadas en el tercer tramo.
- Pese a ello, estas condiciones de operación no se distribuyen homogéneamente en todas las campus y unidades académicas. La Universidad comparte este diagnóstico y ha diseñado políticas y mecanismos para su superación. Sin embargo, a la fecha de la evaluación externa persistían las asimetrías relacionadas con la capacidad de captar financiamiento, con la planta académica y con la infraestructura y equipamiento.
- En promedio, la Universidad Chile presenta los indicadores más altos dentro del sistema universitario nacional, tanto en los ámbitos de docencia con sus indicadores de efectividad como en el ámbito de la investigación con sus indicadores de productividad e impacto. No obstante, al analizar las cifras por unidad académica y carrera es posible advertir asimetrías en los resultados exhibidos.
- En el ámbito docente, tanto a nivel de pre como de postgrado, es necesario que la Universidad revise sus estructuras curriculares a fin de propender a una mejora en los indicadores de titulación y graduación.
- Otro aspecto que la Universidad ha venido trabajando en el último periodo es el de la internacionalización, aspecto que ha dispuesto de financiamiento y se observan mejoras al respecto.

	<p>Pese a ello, la Comisión considera que los resultados exhibidos al respecto, en especial lo relacionado con el número de estudiantes extranjeros en sus programas de doctorado, presentan importantes espacios de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Existen varias debilidades en vías de superación, respecto de las que ya se han destinado políticas, mecanismos y recursos y se entiende que corresponden a debilidades estructurales cuya superación supone varios años de trabajo.
<p>Universidad de Concepción, RES AI 391</p>	<ul style="list-style-type: none"> · El nivel de acreditación de las carreras alcanza 5,3 años, con carreras que muestran brechas con respecto a las condiciones de aseguramiento de la calidad de la Institución en su conjunto. · La vinculación con el medio es destacada y valorada por la comunidad, pero para que pueda desarrollarse en su máximo potencial, es necesario que se implementen y consoliden los mecanismos correspondientes para su control, seguimiento y medición de impacto. · La universidad cuenta con infraestructura física adecuada para sus funciones y ha concentrado esfuerzos en su desarrollo en el último periodo a pesar de que se sigue observando una brecha con los estándares de su casa central, especialmente en el caso de la sede Los Ángeles. · El apropiado logro de una gestión de calidad con continuidad, consistencia y proyección en el tiempo, requiere de la oportuna definición y acuerdo en materia de planificación estratégica.

- La percepción de algunas unidades académicas es de baja participación en la toma de decisiones de gobierno, para lo cual la Institución ha desarrollado una batería de acciones para su solución.
- Siguen existiendo brechas entre las distintas unidades académicas, donde la Universidad reconoce cierta heterogeneidad en la calidad y disponibilidad de la infraestructura y equipamiento.
- Dado el alto número de académicos con dedicación por horas, cercano al 72% de la planta total, se debe seguir avanzando en actualizar la evaluación y categorización de este plantel, lo que es reconocido por la Universidad y ha implementado medidas en su Plan de Mejoramiento Institucional que se espera expresen resultados que serán evaluados en un próximo ciclo.
- Se evidencia un avance en la articulación de los programas de postgrado y carreras de pregrado, encontrándose en la actualidad 14 carreras articuladas, en su mayoría en las áreas de ciencia e ingeniería. Se aprecia un esfuerzo en el ámbito de orientaciones sobre articulación y flexibilidad curricular, sin embargo, aún requiere profundizarse para observar los reales impactos en la formación.
- Existen espacios de mejora en los ámbitos de la flexibilidad y articulación entre los distintos grados formativos.
- Es necesario seguir avanzando en la flexibilización de las mallas para seguir aumentando la vinculación entre la docencia de pregrado y la investigación científica.
- La Institución reconoce que no hay un incentivo para la publicación de resultados de investigación en libros y capítulos de libros, aspecto que incorpora en el Plan de Mejoramiento para los próximos años
- No evidencia una definición estratégica para abordar el impacto de la gratuidad.
- Si bien se ha avanzado en instancias de medición de impacto de las actividades de vinculación, es una tarea que requiere una mayor profundización y desarrollo

Instituciones acreditadas por 6 años

Nombre	Debilidades señaladas en última resolución de acreditación institucional
Universidad Adolfo Ibáñez, Res AI 582	<ul style="list-style-type: none">· Respecto a los indicadores de progresión, destaca la alta retención, sin embargo, la titulación oportuna sigue siendo baja· En cuanto a la investigación, aún es baja la participación de académicos investigadores en proyectos competitivos externos.· Se espera un mayor impulso en el área de la innovación y la transferencia tecnológica, ya que la mayoría de las iniciativas en esta materia se desarrollan en las ingenierías, observándose un bajo desarrollo de la investigación aplicada.· No se observa indicadores de medición de incidencia en el medio de las actividades de Vinculación, lo que constituye -junto con la falta de definición de prioridades-, una debilidad en el seguimiento de estas. La Institución, en el marco de la visita de pares evaluadores, declaró estar estudiando la creación de un sistema/modelo de medición de impacto en esta materia.

- A pesar de las iniciativas para socializar el Plan de Desarrollo Institucional, aun se evidencia una internalización dispar en los distintos niveles jerárquicos.
- La gestión de la información ha mejorado desde el último proceso de acreditación, avanzando hacia un sistema unificado e integrado que permita la disponibilidad, resguardo y accesibilidad de la información que sustenta la toma de decisiones. No obstante, los avances han apuntado más hacia la generación de información, faltando aún una mayor sistematización de los procesos de toma de decisión y de la concreción de medidas que apunten a la mejora continua que hagan frente a las problemáticas institucionales detectadas. Aun se debe seguir avanzando para lograr la consolidación de un sistema integral, que incluya no sólo el levantamiento de información, sino su utilización para la toma de medidas concretas.
- El diseño de carreras responde a los lineamientos institucionales propuestos en el Proyecto Educativo; sin embargo, no se han realizado avances hacia una oferta académica que permita el reconocimiento de trayectorias y que propenda a la articulación de los distintos niveles educativos.
- A partir de la implementación del Proyecto Educativo UDD Futuro, surgió la necesidad de revisar las competencias genéricas que se habían mantenido desde 2005. Si bien se establecieron unas nuevas que reflejan de mejor manera el sello institucional, están aún en proceso de implementación y por lo mismo el nivel de conocimiento de la comunidad educativa, en esta materia, es limitado.
- Los resultados académicos tales como las tasas de aprobación y retención han mostrado una mejora notable en el periodo 2015- 2020. Las tasas de titulación oportuna si bien han tenido una tendencia al alza, presentan una distribución heterogénea entre las carreras.
- El indicador de estudiantes por jornadas completas equivalentes se encuentra por debajo del promedio del sistema.
- Se observa un avance decidido hacia la ampliación de su oferta del postgrado, la que aún se centra en las especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas. Sin embargo, es necesario que dicho esfuerzo, y sus resultados, se mantengan en el tiempo, alcanzando un mayor grado de consolidación en las áreas que cultiva.

	<ul style="list-style-type: none"> · Respecto al pregrado presenta desafíos asociados al diseño de la oferta académica que incorpore con mayor relevancia el reconocimiento de trayectorias y la articulación. · Los resultados en tasas de graduación y empleabilidad de sus graduados tienen espacios de mejora, lo que no se evidencia como una prioridad institucional, ni se aprecian estrategias y acciones bien definidas para su mejora.
Universidad de Talca, Res AI 528	<ul style="list-style-type: none"> · No se evidenció que la Universidad realice investigación para mejorar su proceso de enseñanza. · La Institución dispone de una política de desarrollo del postgrado, que considera las líneas de investigación y claustros de profesores calificados para la docencia y la formación de postgrado y que se aplica para la creación de programas. Sería conveniente, dadas las capacidades y estadio de desarrollo de la Institución, analizar el eventual avance en la articulación con el pregrado · Hay seguimiento y evaluación de su Plan Estratégico Institucional (PEI), con apoyo de softwares de seguimiento académico y de gestión. Pese a ello, la existencia de muchos indicadores cualitativos podría dificultar la medición de las metas. · Posee una política clara en Vinculación con el Medio, la cual fue actualizada para identificar y especificar los ámbitos de interés. La evaluación de impacto requiere un desarrollo mayor. · Aún hay deficiencias en la calidad de recursos físicos en el campus Santa Elena de Santiago -respecto a las otras sedes de la Universidad. · Pese a los esfuerzos desplegados por la Universidad, no se observan mejoras sustantivas en materia de retención y titulación. En tal sentido, a juicio de la Comisión, el propedéutico se enfoca más en superar las habilidades descendidas desde el sistema escolar que en el logro de competencias ligadas a su proyecto educativo.

Universidad de la Frontera, Res AI 467	<ul style="list-style-type: none"> · Se requiere que la Universidad avance en el establecimiento formal de mecanismos para la evaluación, renovación o discontinuidad de los Centros de Facultad, lo que han tendido a proliferar en el último tiempo. · Tanto en la docencia de pre como postgrado, la Universidad presenta positivos indicadores de retención de primer año. No ocurre lo mismo con las tasas de retención de segundo y tercer año, indicador que presenta oportunidades de mejora. · Por otro lado , si bien la Universidad presenta indicadores de titulación y graduación mejores con relación al contexto universitario nacional, es necesario que expanda sus esfuerzos a fin de mejorarlos. Especial atención requieren los programas de especialidades médicas y odontológicas, los que presentan fluctuantes indicadores de retención durante el periodo analizado, así como también bajas tasas de titulación. Se debe ahondar en los elementos que están afectando dichos indicadores. · Es necesario continuar desarrollando estrategias que permitan profundizar la relación entre la Docencia de Pregrado y la Investigación. · Existen diversos grados de autorregulación a nivel de programas, lo cual deberá recibir especial atención por parte de la Institución
Universidad Técnica Federico Santa María	

Instituciones acreditadas por 5 años	
Nombre	Debilidades señaladas en última resolución de acreditación institucional

**Universidad de la
Serena, Res AI 595**

- La planificación estratégica institucional y sus proyecciones tienen oportunidades de mejora para delinear con mayor claridad el desarrollo futuro de la Universidad, en especial en los ámbitos de investigación, innovación, transferencia tecnológica y postgrado; y asegurar un avance ágil y decidido en función de dichas definiciones.
- Presenta mejoras en las tasas de aprobación y de retención de primeros años, no obstante, se mantienen importantes espacios de mejora en las tasas de titulación.
- Cuenta con políticas, mecanismos y actividades de Vinculación con el Medio, sin embargo, esta función no parece adecuadamente priorizada y gestionada a nivel institucional, adoleciendo de mayor desarrollo en las unidades centrales que en las unidades académicas, falta de claridad presupuestaria y ausencia de un análisis comparativo de resultados de su impacto en docencia e investigación.
- Evidencia apoyo institucional al desarrollo de la Investigación, manifestado en la creación del Instituto de Investigación Multidisciplinario de Ciencias y Tecnología. Pero existen espacios de mejora en la identificación de nuevas áreas prioritarias, en el fomento de las áreas emergentes y en el desarrollo balanceado de las áreas consolidadas.
- Existen oportunidades de desarrollo en el área de innovación y transferencia tecnológica, en consideración a las capacidades con que cuenta la institución.

**Universidad San
Sebastián, Res AI 585**

- Universidad que ha presentado a acreditación solo las áreas de acreditación obligatoria y la de Vinculación con el Medio.
- Los propósitos estratégicos institucionales deben abordar en forma decidida el desarrollo de la Universidad en el ámbito de la investigación y la docencia de postgrado.
- Ha establecido un sistema interno de aseguramiento de la calidad que debe fortalecer su vinculación con el modelo de gestión institucional, para asegurar su efectividad.
- La modalidad advance ha incrementado de forma importante la oferta de programas y de la matrícula, sin embargo, parece necesario robustecer los mecanismos que garanticen el logro del perfil de egreso de la misma manera que las otras modalidades.
- En relación con la progresión de sus estudiantes, persiste la baja titulación oportuna.

	<ul style="list-style-type: none"> · Ostenta una matriz de ecualización que ha permitido destinar recursos en infraestructura para las distintas sedes, sin embargo, dicha matriz solo presenta indicadores muy generales, sin que permita apreciar si la ecualización efectivamente se logra entre las distintas carreras y en sus modalidades.
<p>Universidad Católica de la Santísima Concepción, Res AI 560</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Existe una oportunidad de crear un marco que logre una convergencia del Instituto Tecnológico con la Universidad y sus facultades, a fin de lograr una mayor integración y articulación, visibilizando más el quehacer del primero y sus aspectos singulares. · La Universidad se enfrenta a un desafío relevante en términos de necesidad de mayor diversificación de sus ingresos y adopción de medidas para enfrentar el impacto en la relación ingresos por gratuidad y costos que implicaría sus actuales niveles de titulación oportuna. · Se valora el aumento del indicador de titulación oportuna en las carreras del área técnica. Sin embargo, en las carreras de mayor duración la tendencia no ha sido la misma. · Se reconoce un notable avance en aspectos de innovación y emprendimiento, que debe seguir desarrollando. · La Comisión no comparte el juicio del Comité de Pares que observa la no superación de la debilidad previa sobre ausencia de impacto de la investigación en la docencia. No obstante, se recomienda la creación de medios de verificación o indicadores que den apropiada cuenta de dichos impactos.
<p>Universidad de Los Lagos, Res AI 580</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Ha superado en gran medida las debilidades detectadas en el proceso de acreditación anterior, sin embargo, la tasa de titulación oportuna continúa siendo baja. · En el ámbito de la investigación, presenta indicadores en progreso, pero debe seguir potenciando la actividad académica para transitar a una institución compleja. · Se valora positivamente la creación del Instituto Tecnológico Regional con dependencia de la Vicerrectoría Académica, lo que permite especializar la gestión de las carreras técnicas. No obstante, aún no cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de la progresión de los Perfiles de Egreso de dichas carreras.

- Destaca el impulso a la investigación en el periodo evaluado, que ha derivado en un reciente incremento de las publicaciones en revistas indexadas y de los proyectos con financiamiento externo adjudicados, situación que debe consolidarse en el tiempo
- Existen iniciativas para vincular las actividades de investigación con la docencia, lo que debe reforzarse para contribuir a consolidar su oferta de postgrado, en especial, en los doctorados.

Instituciones acreditadas por 4 años

Nombre	Debilidades señaladas en última resolución de acreditación institucional
Universidad Central	<ul style="list-style-type: none"> · Se creó una Dirección Ejecutiva y una Comisión de Autoevaluación encargada de evaluar los procesos principales de la Universidad en las áreas sometidas a acreditación, dividiéndose en cinco grupos de trabajo, para trabajar en Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Vinculación con el Medio, Aseguramiento de la Calidad e Investigación para la Docencia. Tanto el proceso como sus resultados no fueron socializados suficientemente, lo que se constató en las entrevistas realizadas a actores internos y externos durante la visita del Comité de Pares Evaluadores. · El Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) es completo en cuanto a su información; sin embargo, se observa que algunos temas fueron tratados con poco rigor analítico, escasa visión crítica y débil sustento cuantitativo. Además, existen debilidades institucionales que no son recogidas por dicho documento, como, por ejemplo, la baja tasa de titulación oportuna de carreras de pregrado regular o la heterogeneidad entre las tasas de retención y de titulación oportuna. · No hay acciones de mejoras asociadas a algunas debilidades, como, por ejemplo, la asimetría entre sedes referidas a las tasas de retención y titulación oportuna, tipos de programas, carreras y/o jornadas. · En relación con las debilidades detectadas en el proceso de acreditación anterior, estas se encuentran superadas o en proceso de superación, lo que evidencia capacidad de autorregulación. Sin embargo, la Comisión no aprecia un avance decidido de la Institución en aspectos relevantes como la progresión académica de sus estudiantes o la adopción de medidas efectivas que permitan revertir la disminución de la matrícula de pregrado. · El aseguramiento de la calidad de los programas ofrecidos se centra en el nivel de pregrado regular y solo recientemente se han incorporado algunos programas de nivel técnico superior y de postgrado. · Se constata un incipiente desarrollo de la función de investigación, sin evidenciar la generación de beneficios y aprendizajes en la mejora de la docencia de sus carreras. · Se observa un desbalance en la dotación docente entre ambas sedes, tanto en sus grados académicos como en el número de estudiantes por JCE.

	<ul style="list-style-type: none"> · Se recomienda priorizar en sus definiciones estratégicas los ámbitos de investigación y postgrado, para hacerse cargo de los nuevos requerimientos del entorno regulatorio. · En el Plan Estratégico Corporativo 2021 – 2025 se no se incluye ningún objetivo estratégico en línea con los recursos de infraestructura y equipamiento. · Se ofrecen algunos programas Advance en modalidad a distancia, sin embargo, se constata un incipiente desarrollo pedagógico y de formación especializada en docencia virtual, junto a un diseño instruccional de reciente ejecución. · La Institución ha implementado gradualmente el Modelo de Progresión del Estudiante, no obstante, presenta una baja sostenida del porcentaje de ocupación de las vacantes de sus carreras, acompañado de una disminución de la matrícula nueva, sin evidenciar acciones efectivas para revertir la situación.
<p>Universidad Católica Silva Henríquez, Res AI 589</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Baja participación de estudiantes en proceso de autoevaluación. · Si bien la Institución cuenta con sistemas de información de sus principales procesos, se considera necesario avanzar en una mayor integración de los sistemas disponibles para facilitar la su utilización de la información de manera transversal en la Universidad. · Universidad centrada principalmente en la formación de pregrado, cuyo Plan Estratégico aborda los desafíos que implica avanzar en investigación y formación de postgrado, en función de sus propósitos institucionales. Sin embargo, los mecanismos de seguimiento y articulación del Plan Estratégico no son del todo conocidos en su operación por la comunidad académica. · La Comisión difiere de la debilidad consignada en la relatoría por los pares evaluadores relativa a la alta dependencia de sus ingresos del pregrado, ya que la Universidad demuestra capacidad para lograr sustentar financieramente su proyecto institucional. Con todo, se recomienda atender la baja en la matrícula de primer año experimentada en los años 2020 y 2021, de manera de asegurar la reversión de dicha tendencia. ·

- Se aprecia la conveniencia de aumentar la participación de empleadores en futuros procesos de autoevaluación.
- La Institución cuenta con un Plan de Mejoramiento Institucional que plantea acciones basadas en el proceso de autoevaluación; sin embargo, a juicio del Comité de Pares dicho plan requiere un mayor grado de análisis crítico en función de los resultados de dicho proceso.
- Si bien la estructura institucional es, en general, funcional y responde a los propósitos institucionales, no se observa una clara diferenciación en la definición de funciones en el ámbito de la investigación entre la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado y la Vicerrectoría de Transferencia Tecnológica y Extensión.
- Si bien el año 2016 la Institución aprobó su nuevo Reglamento de Carrera Académica, aún no se observan impactos relevantes en la composición de su planta, en cuanto a su jerarquización, en línea con sus objetivos asociados al avance hacia la complejidad.
- Si bien se valora que las unidades académicas colaboren en la elaboración del plan de desarrollo, es deseable también mayor participación en la generación del presupuesto anual, a fin de lograr consistencia con sus planes.
- La institución ha implementado mecanismos de apoyo académico a los estudiantes, sin embargo, no se observa una mejora sistemática de los indicadores de progresión. Las tasas de titulación oportuna y total continúan siendo bajas.

- El Informe de Autoevaluación es ordenado, claro, objetivo y crítico; adicionalmente expone de forma fluida los diferentes temas. Respaldada adecuadamente las conclusiones; no obstante, presenta falencias de información, especialmente en lo que corresponde a estructura organizacional a nivel de unidades básicas y cómo éstas se relacionan entre sí, lo cual fue aclarado en la visita remota y en antecedentes adicionales.
- La Universidad cuenta con instancias de evaluación de personal no académico que se rige por el Estatuto Administrativo; sin embargo, se ha trabajado en un mecanismo propio de evaluación al personal, que aún no se ha implementado.
- Se han evidenciado, a su vez, mejoras en temas de equipamiento y bibliografía. Sin embargo, esto no se ve reflejado en la cantidad de revistas a las que la Institución se ha suscrito. Adicionalmente, la Universidad no cuenta con políticas y mecanismos para evaluar el uso de recursos físicos y materiales.
- La Institución es una de las universidades estatales con menores cifras de endeudamiento y sin obligaciones a largo plazo. Exhibe, a su vez, un aumento sostenido en la matrícula, buenos índices de liquidez corriente, capital de trabajo y buen nivel de relación deuda patrimonio. A pesar de lo anterior, presenta un incremento de los gastos por sobre los ingresos, cuestión sobre la cual es necesario prestar atención y generar medidas para su estabilización y control.
- En lo que respecta a la morosidad de las cuentas por cobrar, al año 2019, la provisión por morosidad muestra una cifra muy significativa, que corresponde principalmente a deudas proveniente de alumnos de años anteriores, lo que representa una alta tasa de incobrabilidad de la deuda antigua que requiere ser atendida a través de la generación de medidas.
- La Universidad posee un sistema de gestión organizado con apoyo informático a través de su política de aseguramiento de la calidad y los documentos rectores; sin embargo, los sistemas informáticos de apoyo deben trabajar de manera más integrada entre las distintas fuentes de información que provienen desde las Vicerrectorías Académicas, de Investigación y Postgrado, de Asuntos Económicos y Gestión Institucional, y en la Dirección de Vinculación y Comunicaciones. Estas plataformas corresponden a UMAS-NET, sistema de postgrado y sistema de investigación, cuya gestión de reportes y análisis está a cargo de la Unidad de Análisis Institucional.

- A pesar de que la Institución cuenta con políticas y mecanismos para la apertura y cierre de carreras, no cuenta con lineamientos específicos referido a la apertura y cierre de sedes.
- Cuenta con mecanismos para llevar a cabo el diseño e implementación curricular sobre la base del Modelo Educativo, el cual conllevó el rediseño curricular de sus carreras desde el 2014. A pesar de que la experiencia fue sistematizada en un documento de autorregulación, no se posee claridad sobre la periodicidad de la renovación curricular, además no se explicita formalmente la existencia de estándares mínimos para la evaluación de la factibilidad técnica de la carrera (evaluación de recursos académicos, financieros, materiales, equipamiento, infraestructura, organización). Si bien, respecto de las carreras técnico-profesionales se destaca la alta empleabilidad de sus egresados, es necesario definir planes y programas de articulación para estudiantes de enseñanza media técnico profesional.
- Resulta insuficiente el número de académicos con grado de doctor para las necesidades de la Institución.
- Los aspectos de innovación y transferencia tecnológica están desarrollados de forma incipiente.
- Se mantiene la debilidad detectada en el proceso de acreditación anterior, en cuanto a la baja tasa de titulación oportuna en todas las carreras de la universidad.

- La Universidad ha demostrado un avance, logrando superar en un plazo breve la mayor parte de las debilidades relevadas durante el proceso de acreditación anterior. Sin embargo, algunas debilidades están parcialmente superadas, o aún no presentan evidencia cabal de superación.
- Ha implementado mecanismos de nivelación y acompañamiento de sus estudiantes. Sin embargo, esto por sí solo puede resultar ineficaz sin incorporar, al mismo tiempo, un enfoque pedagógico en la implementación de dichos mecanismos.
- Se evidencia la existencia de procesos que apuntan a lograr equivalencia en los resultados de formación en sus distintas sedes.
- Sin perjuicio de los avances en la mejora en la infraestructura, la percepción de los estudiantes aún sigue siendo baja en algunos casos, especialmente respecto de espacios comunes de descanso y recreación.
- La Institución ha impulsado un plan de rediseño y actualización curricular que ha avanzado en distintas etapas, planteando el desafío de completar su aplicación en las distintas carreras y dar cuenta de su evaluación y resultados.
- Durante el periodo de acreditación, se realizó una racionalización de la oferta de postgrado y hoy se imparten 11 programas de magister y un programa de doctorado. Al respecto, presenta el desafío de potenciar estos programas en torno a los desafíos futuros impulsados por el nuevo marco de educación superior.
- El modelo declara un enfoque orientado al desarrollo de competencias, haciendo necesario avanzar en la adecuación de los procedimientos evaluativos para resguardar su coherencia, aspecto que fue recogido en su PMI y requiere expresar sus resultados en un próximo ciclo.
- La Universidad ha mostrado un aumento en la dotación de académicos con jornada completa y medias jornadas, reduciendo el número de docentes a honorarios. Sin perjuicio de lo anterior, el número de académicos con postgrado aún debe incrementarse de acuerdo con lo planteado por la propia Institución en su PMI.
- Dispone de un Programa de Formación y Desarrollo Docente (PFDD) con distintos componentes para el perfeccionamiento del plantel académico, no obstante, se requiere avanzar en la medición de impacto de este programa.

- La Universidad cuenta con una Política de Seguimiento y Vinculación con Egresados; sin embargo, no se cuenta con información concreta sobre la retroalimentación al servicio educativo, basada en este contacto.
- Se reconoce la participación de estudiantes de pregrado en proyectos de investigación (ayudantes de investigación). Sin embargo, se requiere evidenciar si la investigación desarrollada, impacta la calidad de la docencia que se imparte. El aporte o el impacto de las investigaciones para la mejora de la docencia aún no puede ser valorada en su totalidad, pues muchas de las acciones son de reciente implementación.

Instituciones acreditadas por 3 años	
Nombre	Debilidades señaladas en última resolución de acreditación institucional
Universidad Gabriela Mistral, Res AI 596	<ul style="list-style-type: none"> · El PDI orienta de manera general el desarrollo de la Universidad y establece algunas prioridades, sin embargo, resulta clave la adopción de definiciones más concretas y propias en ámbitos tales como: las áreas del conocimiento a priorizar, la docencia de postgrado y la investigación, de cara a los desafíos que el actual marco regulatorio establece. Estas definiciones deberían permitir singularizar el proyecto institucional. · A partir del cambio en el proyecto institucional se aprecia la redefinición e instalación de diversas políticas y procesos, cuya instalación está en ejecución. · Si bien existe claridad en la estructura y gobierno institucional, aún es muy prematuro evaluar su grado de funcionalidad para el logro de los propósitos institucionales · Si bien ha aumentado la dotación docente, resulta necesario que la Institución planifique y proyecte con precisión la cantidad, nivel de formación y dedicación de su planta académica de cara a los desafíos futuros y en función de las áreas del conocimiento que decida priorizar, la docencia de postgrado y la investigación. · Respecto a los indicadores de progresión, presenta niveles de retención de primer año e indicadores de titulación cercanos al promedio de instituciones comparables, que, sin embargo, deben seguir gestionándose hacia la mejora, en especial, dentro del contexto de cambio del proyecto institucional que está realizando. · Ha superado parcialmente las debilidades derivadas del anterior proceso de acreditación, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su capacidad de mejora continua. · El Informe de Autoevaluación fue difundido entre estudiantes, académicos y personal administrativo y directivo de la Institución; sin embargo, no se reconoce que los resultados de este proceso hayan sido conocidos por los titulados. El informe es más bien descriptivo y carece de profundidad crítica. · Se reconoce que los académicos de la Universidad han tenido participación en fondos externos; sin embargo, el nivel de producción de los académicos de la Institución es incipiente. Los fondos disponibles para la realización de investigación de alto impacto no son suficientes para alcanzar la mejora y apoyo de la

	<p>docencia impartida. Tampoco se reconocen líneas de investigación claras que tributen a la docencia de pregrado y/o a la formación curricular definida por la Universidad.</p>
<p>Universidad Miguel de Cervantes, Acuerdo 037/2022, CNED</p>	<ul style="list-style-type: none"> · La Universidad debe incluir en el Plan General de Desarrollo iniciativas específicas que le permitan subsanar algunas de las observaciones que se mantienen desde el proceso anterior, en particular, para resguardar la articulación entre los programas de postgrado del área de educación y la oferta de carreras de pregrado; la aplicación de metodologías participativas y activas, coherentes con su modelo educativo; el seguimiento de egresados y la participación efectiva de estos para retroalimentar el proceso formativo. · La Universidad ha implementado políticas y mecanismos que le han permitido avanzar en los resultados de retención y titulación, sin embargo, debe seguir reforzando los instrumentos para apoyar y monitorear el seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes y lograr detectar estudiantes en riesgo.
<p>Universidad SEK, Acuerdo 096/2021, CNED</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Pese a corroborarse que actualmente no tiene la capacidad propia para generar recursos que permitan sustentar la operación en el corto plazo y que presenta algunos indicadores financieros ajustados o negativos, no se puede desconocer el apoyo de su controlador. Este aporte pareciera respaldar la proyección que hace la Universidad, en términos de potenciar la diversificación de la matriz de ingresos, mejorar la cobertura de la oferta académica y fortalecer los procesos de la gestión financiera, tal como lo declara en su Planificación Estratégica. En síntesis, la proyección de ingresos tiene fundamentos, toda vez que la Universidad planifica el aumento de la oferta académica, cuenta con soporte del controlador y aspira a un escenario de acreditación institucional, en el que las proyecciones de matrícula y, por tanto, de ingresos de la operación, parecen plausibles. · En cuanto a la mejora permanente en la calidad y efectividad de la formación, una de las debilidades que se reitera se relaciona con los indicadores de progresión académica, los que siguen siendo deficientes y en algunos casos, incluso, tienden a deteriorarse, como ocurre con la tasa de titulación oportuna en carreras de 4 a 5 años. Esta dificultad se mantiene desde el proceso anterior de acreditación. · Se considera que la Universidad no ha sido suficientemente autocrítica respecto de la información

reportada por los indicadores de progresión y de titulación oportuna, y no ha logrado implementar mecanismos eficientes para mejorar la retención, tanto de los programas regulares como de los regulares de continuidad, con duración mayor a cuatro semestres

En cuanto a que la Universidad aún no cuenta con un plan de perfeccionamiento docente, se valoran los esfuerzos para que los docentes alcancen grados académicos superiores, no obstante, no existe evidencia de que la Universidad ofrezca oportunidades de perfeccionamiento docente enfocadas en metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación, específicos para la implementación correcta del modelo formativo institucional, aun cuando esto ya había sido identificado y comunicado por la CNA en el año 2014.

Anexo 20: Necesidades de los distintos segmentos

Clasificación	Descripción Necesidades
Universidades no acreditadas.	La necesidad más importante en este caso es que la institución logre acreditarse a lo menos en el nivel más básico que establece el regulador. Necesitan una formulación estratégica consistente entre misión, propósito y objetivos y el quehacer y medio en el que se desenvuelve. Requiere superar fallas importantes y debilidades críticas, así como mejorar los procesos relevantes y la capacidad de análisis institucional y autoevaluación. Además, requieren de una aplicación sistemática y amplia de las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que le permitan mejorar las prácticas institucionales y resultados.
Universidades acreditadas nivel básico (3 años).	Si bien presentan consistencia entre la misión, propósito y objetivos, y el quehacer y medio, requieren orientarse al desarrollo actual y futuro y no solo al corto plazo. Requieren aplicar políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad en la totalidad de la institución y no solo de forma parcial. Así también necesitan igualar las condiciones de operación y resultados en todas las áreas y niveles respecto al cumplimiento de la misión, propósitos, objetivos y metas. Necesitan apoyo que le permita mejorar de forma significativa su capacidad de análisis institucional, de autoevaluación y autorregulación. Respecto a las acciones de mejora, necesitan que estas atiendan al conjunto de las debilidades identificadas y no solo a las más urgentes. Por otro lado, carecen de planificación y proyección institucional, logran parcialmente superar las debilidades observadas en los procesos de acreditación, y carecen de profundidad crítica en sus informes de

	<p>autoevaluación. Presentan debilidades en los indicadores de progresión académica, siendo deficientes o en deterioro.</p>
<p>Universidades acreditadas nivel avanzado (4 y 5 años).</p>	<p>Si bien logra resultados adecuados respecto al cumplimiento de la misión, propósitos, objetivos y metas, estos no son destacables por lo tanto requiere ser mejorados. Si bien presentan una adecuada capacidad de análisis institucional y autoevaluación esta no es efectiva. No obstante, tienen consistencia entre misión y propósito y el quehacer y medio, requiere generar fortalezas que las proyecten como institución. Requiere que las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad tengan un alto impacto en el desarrollo de la institución. Su planificación estratégica institucional tiene oportunidades de mejora, así como en las tasas de graduación y titulación oportuna y en sus políticas y mecanismos de vinculación con el medio, fomento a la investigación, innovación y transferencia tecnológica y fortalecimiento de los postgrados. Sus sistemas de aseguramiento de la calidad requieren fortalecer su vinculación con el modelo de gestión institucional para asegurar su efectividad. Presentan heterogeneidad entre tasas de retención y titulación oportuna, así como asimetría entre sedes, así como menor priorización en las definiciones estrategias en los ámbitos de investigación y postgrado. Los mecanismos y articulación del Plan Estratégico no en todos los casos son conocidos en su operación por la comunidad académica. Los planes de mejoramiento institucional carecen de análisis crítico. Los informes de evaluación presentan falencias de información. No cuentan con políticas y mecanismos para evaluar uso de recursos físicos y materiales.</p>
<p>Universidades acreditadas nivel excelencia (6 y 7 años).</p>	<p>Se detectan oportunidades de mejora tales como: mejoras en las tasas de graduación, bidireccionalidad en el área de vinculación con el medio, reforzar la estructura organizacional, definir metas y seguimiento, implementar sistemas de evaluación del personal, formular análisis críticos de la gratuidad, jerarquización de académicos, mantener relaciones permanentes y sistemáticas con egresados, mejorar las tasas de graduación oportunas, institucionalizar los proceso de aseguramiento de la calidad, internalización y transdisciplinariedad, así como mejor equidad en el ingreso. Presentan condiciones operacionales disímiles entre campus y unidades académicas, asimetrías para captar financiamiento, planta académica, infraestructura y equipamiento, asimetría en resultados de indicadores de docencia, investigación, productividad e impacto, indicadores de titulación y graduación, número de estudiantes extranjero, y un sin número de brechas de estándares, falta de flexibilidad y articulación entre los distintos grados formativos, vinculación entre pregrado y la investigación científica, falta de definiciones estratégicas. Además, tienen brechas entre las distintas unidades académicas y heterogeneidad en la calidad y disponibilidad de infraestructura. Carecen de indicadores de medición, baja participación de académicos en la investigación, problemas con la retención, innovación, transferencia tecnológica a investigación aplicada. No miden el impacto de las actividades de investigación, tasas de aprobación, retención, titulación oportuna y empleabilidad y en algunos casos carecen de estrategias y acciones bien definidas para la mejora.</p>

Anexo 21: Metodología, universidades participantes y formato de instrumento aplicado

Metodología:

Se confeccionó un cuestionario estructurado con un set de preguntas principalmente de respuesta cerrada. El cuestionario se administró a través del método de encuesta por correo electrónico, en donde los consultados debieron completar el cuestionario en un archivo Word y luego regresarlo vía correo electrónico al remitente. La encuesta de sondeo se administró a 10 universidades. Todas ellas cuentan con acreditación institucional vigente al año 2022 y tienen experiencia en procesos de acreditación en los diferentes niveles. El perfil de las personas que respondieron la encuesta fue de directivos y profesionales de las unidades de aseguramiento de la calidad. Se sometieron a evaluación atributos que son parte de la propuesta de valor que este proyecto desea desarrollar.

Universidades participantes:

1. Pontificia Universidad Católica de Chile.
2. Universidad Autónoma de Chile.
3. Universidad Andrés Bello.
4. Universidad Bernardo O'Higgins.
5. Universidad de Chile.
6. Universidad Gabriela Mistral.
7. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.
8. Universidad UNIACC.
9. Universidad Federico Santa María.
10. Universidad Viña del Mar.

Instrumento aplicado:

Cuestionario: Consultoría en acreditación

1. Para sus procesos de acreditación usa algún tipo de apoyo de consultoría.

Si	No

2. Cómo evaluaría, en general, el nivel de éxito de sus procesos de acreditación (1: poco exitoso - 7: muy exitoso)

1	2	3	4	5	6	7

3. Como valoraría usted, los siguientes atributos en un proceso de consultoría (1: poco importante - 7: muy importante)

a. Experiencia

1	2	3	4	5	6	7

b. Precio

1	2	3	4	5	6	7

c. Tiempo de entrega de productos

1	2	3	4	5	6	7

d. Productos

1	2	3	4	5	6	7

e. Flexibilidad

1	2	3	4	5	6	7

f. Equipo de trabajo

1	2	3	4	5	6	7

Hay otro atributo que sea muy importante para usted ¿Cuál?

--

4. Si tuviera la posibilidad de contratar un servicio que apoyara a vuestra Universidad para que alcance su máximo nivel de acreditación de acuerdo con su estado actual de desarrollo. Y a la vez que pueda contribuir en el desarrollo de capacidades internas orientadas a la mejora continua. ¿Lo haría?

Si	No

Si su respuesta es NO, por favor indicar la principal razón

Si su respuesta es SI ¿cuál sería el valor máximo que usted estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos/servicios?, utilice la unidad monetaria que más le acomode.

Producto	Valores totales por producto
Evaluación de 1 programa o carrera	
Revisión documental	
Preparación de informes	
Acompañamiento proceso autoevaluación	

Anexo 22: Resultados sondeo de mercado

Ues PUCV UA UAB UBO UCH UGM UMCE UNIACC UTFSM UVM

1. Para sus procesos de acreditación usa algún tipo de apoyo de consultoría.

	PUCV	UA	UAB	UBO	UCH	UGM	UMCE	UNIACC	UTFSM	UVM
Si		x	x				x	x	x	x
No	x			x	x	x				

2. Cómo evaluaría, en general, el nivel de éxito de sus procesos de acreditación (1: poco exitoso - 7: muy exitoso)

	PUCV	UA	UAB	UBO	UCH	UGM	UMCE	UNIACC	UTFSM	UVM
Evaluación procesos	5	7	6	6	6	6	5	3	6	5

3. Como valoraría usted, los siguientes atributos en un proceso de consultoría (1: poco importante - 7: muy importante)

	PUCV	UA	UAB	UBO	UCH	UGM	UMCE	UNIACC	UTFSM	UVM
Experiencia	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
Precio	4	4	4	5	7	5	6	5	4	4
Tiempo de entrega de productos	6	6	6	7	7	6	5	7	6	6
Productos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Flexibilidad	5	6	5	6	7	6	5	6	7	6
Equipo de trabajo	6	7	6	7	7	7	6	4	7	5

Otro e disciplinar confidenciali acompañam propuestas manejo de g marco comunicar
seguimiento concretas habilidades regulatorio

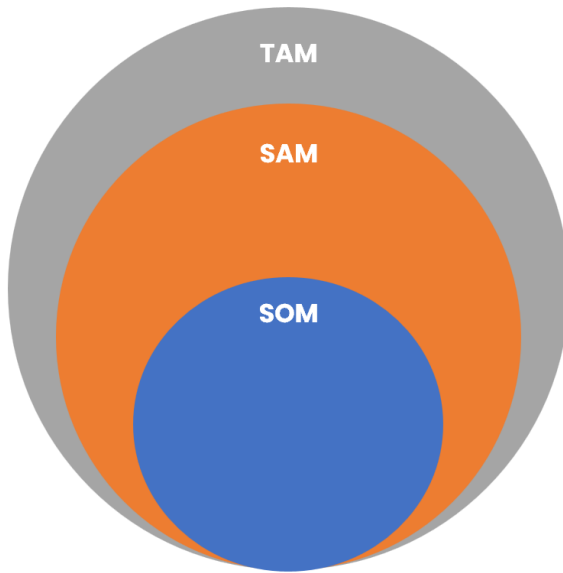
4. Si tuviera la posibilidad de contratar un servicio que apoyara a vuestra Universidad para que alcance su máximo nivel de acreditación de acuerdo con su estado actual de desarrollo. Y a la vez que pueda contribuir en el desarrollo de capacidades internas orientadas a la mejora continua. ¿Lo haría?

	PUCV	UA	UAB	UBO	UCH	UGM	UMCE	UNIACC	UTFSM	UVM
Si		x	x	x	x	x	x	x	x	x
No	x									

¿cuál sería el valor máximo que usted estaría dispuesto a pagar por los siguientes productos/servicios?

Unidad monetaria	\$ Chilenos	\$ Chilenos	\$ Chilenos	\$ Chilenos	UF	\$ Chilenos	\$ Chilenos	\$ Chilenos	\$ Chilenos
Evaluación de 1 programa o carrera	800.000	1.500.000	2.000.000	900.000	160	3.500.000	2.000.000	1.000.000	6.000.000
Revisión documental	400.000	500.000	2.000.000	650.000	45	2.000.000	1.500.000	2.000.000	3.000.000
Preparación de informes	400.000		6.000.000	1.000.000	90	2.500.000	2.500.000	5.000.000	3.000.000
Acompañamiento proceso autoevaluación	800.000		5.000.000	5.000.000	115	2.500.000	3.000.000	5.000.000	9.000.000

Tamaño de mercado



Mercado total

300 Procesos de acreditación IES.
54.402,31 UF

Mercado posible de servir

282 Procesos de acreditación universidades
51.159,66 UF

Mercado posible de conseguir

32 Procesos de acreditación AcreditaConsultores
5.802,91 UF

Anexo 24 -Detalle de inversiones

Inversiones	Monto en UF
Constitución de la sociedad	15
Diseño y creación página web	70
Desarrollo de algoritmo	302
Licencias zoom	4
Patente	25
Equipos computacionales	36
Total Inversiones	452
Fuente: Acredita Consultores	

Anexo 25 - Flujo primer año

FLUJO DE CAJA AÑO 1 EN UF														
ITEM/ MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos Operacionales		0	0	45	363	438	423	332	287	227	196	272	212	
Acreditacion integral														
Acompañamiento P Autoev A Institucional					60	60	60			60		60		
Acompañamiento P Autoev A Pregrado			0	0	30	30	30	30	0	0	0	0	0	
Acompañamiento P Autoev A Postgrado		0			30	30	30	30	0	0	0	0	0	
Revisión de Informes Institucional		0	0				0	60	0	0	0	0	0	
Revisión de Informes Pregrado		0	0	0	45	45	45	0	45	0	45	0	45	
Revisión de Informes Postgrado				45	45	45	0	45	0	45	0	45	0	
Evaluación de Calidad Institucional		0	0		0	0	91	0	0	0	0	0	0	
Evaluación de Calidad Pregrado		0	0			76	0	76	76	76	76	76	0	
Evaluación de Calidad Postgrado		0	0	0	76	76	76	0	76	0	76	0	76	
Otros					76	76	91	91	91	45		91	91	
Costos Operacionales		(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	(210)	
Honorarios socios media jornada		(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	(181)	
Honorarios personal de apoyo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
mantención pagina web		(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	
licencias		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	
publicidad y difusion		(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	(15)	
servicio de contabilidad		(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	
arriendo de oficinas (incluye gastos)														
EBITDA (utilidad bruta)		(210)	(210)	(165)	153	228	213	122	77	17	(14)	62	2	
Depreciación		(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	
Utilidad antes de impuesto		(211)	(211)	(165)	152	228	212	122	76	16	(14)	61	1	
Impuesto 27%		0	0	0	(41)	(61)	(57)	(33)	(21)	(4)	0	(17)	(0)	
Utilidad despues de impuesto		(211)	(211)	(165)	111	166	155	89	56	12	(14)	45	1	
Depreciación		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Flujo de caja operacional		(210)	(210)	(165)	112	167	156	90	56	12	(14)	45	1	
Inversiones														
Inversión inicial		(452)												
Capital de trabajo		(585)												
Flujo de caja neto		(1.037)	(210)	(210)	(165)	112	167	156	90	56	12	(14)	45	1
Flujo de caja acumulado		(1.037)	(1.247)	(1.457)	(1.622)	(1.510)	(1.344)	(1.188)	(1.098)	(1.042)	(1.030)	(1.043)	(998)	(997)

Fuente: Acredita Consultores

Anexo 26 - Flujo a cinco años

		FLUJO DE CAJA 5 AÑOS EN UF					
ITEM/AÑOS		0	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales			2.796	5.939	7.251	8.013	8.775
Acreditación Integral			0	967	1.269	1.269	1.269
Acompañamiento Proceso Autoev	Institucional		302	332	349	349	349
	Pregrado		121	302	317	317	317
	Postgrado		121	302	317	317	317
Revisión Informes	Institucional		60	106	111	111	111
	Pregrado		272	725	952	1.142	1.333
	Postgrado		272	725	952	1.142	1.333
Evaluación calidad	Institucional		91	302	317	317	317
	Pregrado		453	725	952	1.142	1.333
	Postgrado		453	725	952	1.142	1.333
Otros servicios			650	725	762	762	762
Costos Operacionales			(2.521)	(3.572)	(5.096)	(5.096)	(5.096)
Costos fijos			(2.521)	(3.572)	(5.096)	(5.096)	(5.096)
Utilidad bruta			275	2.367	2.156	2.917	3.679
Depreciación			(7)	(7)	(7)	(15)	(15)
Utilidad antes de impuesto			268	2.359	2.148	2.903	3.664
Impuesto 27%			(72)	(637)	(580)	(784)	(989)
Utilidad despues de impuesto			195	1.722	1.568	2.119	2.675
Depreciación			7	7	7	15	15
Flujo de caja operacional			203	1.730	1.576	2.134	2.690
Inversiones							
	Inicial	(452)					
	Tecnología				(36)		(36)
	Capital de trabajo	(585)	0	(129)	(75)	(75)	
Flujo de caja neto		(1.037)	203	1.600	1.464	2.059	2.653
Flujo de Caja Neto Acumulado		(1.037)	(834)	766	2.230	4.289	6.942

Fuente: Acredita Consultores

Anexo 27 – Número de universidades por región.

Número de universidades por región del país	
Región	N° de Instituciones
Antofagasta	7
Arica Y Parinacota	4
Atacama	2
Aysén Del G. C. Ibáñez	4
Coquimbo	8
La Araucanía	9
Los Lagos	6
Los Ríos	4
Magallanes Y La Antártica	2
Ñuble	7
Tarapacá	5
Valparaíso	11
Biobío	12
Lib. B. O'Higgins	4
Maule	6
Metropolitana	39

Fuente: elaboración propia con datos de www.mifuturo.cl

Anexo 28 – Sensibilización, estimación de procesos escenario N° 1 y N° 2.

Estimación de procesos Asesorías Integrales Escenario 1					
Servicios	2023	2024	2025	2026	2027
Acreditación integrales	0	0	1	2	2
Acompañamiento					
Institucional	1	1	1	1	1
Pregrado	1	1	2	2	2
Postgrado	1	2	2	2	2
Revisión Informes					
Institucional	1	1	1	1	1
Pregrado	6	7	7	7	7
Postgrado	6	7	7	7	7
Evaluación de Calidad					
Institucional	1	1	2	2	2
Pregrado	6	6	6	6	7
Postgrado	6	6	6	7	7
Otros					
Preparación de informes programa/carrera	1	1	1	1	1
Preparación informe Institución	1	1	1	1	1
Preparación de visita de evaluación externa	1	1	1	1	1
Total	32	35	38	40	41

Fuente: Elaboración propia en base a información de cuentas públicas de la CNA y vencimientos de acreditación disponible en www.cnachile.cl

Estimación de procesos Asesorías Integrales Escenario 2					
Servicios	2023	2024	2025	2026	2027
Acreditación integrales	0	1	2	2	2
Acompañamiento					
Institucional	1	1	1	1	1
Pregrado	1	1	1	2	2
Postgrado	1	1	1	2	2
Revisión Informes					
Institucional	1	1	1	1	1
Pregrado	6	6	6	6	6
Postgrado	6	6	6	6	6
Evaluación de Calidad					
Institucional	1	2	2	2	2
Pregrado	6	6	6	6	6
Postgrado	6	6	6	6	6
Otros					
Preparación de informes programa/carrera	1	1	1	1	1
Preparación informe Institución	1	1	1	1	1
Preparación de visita de evaluación externa	1	1	1	1	1
Total	32	34	35	37	37

Fuente: Elaboración propia en base a información de cuentas públicas de la CNA y vencimientos de acreditación disponible en www.cnachile.cl