



“Acredita Consultores especialistas en acreditación integral” Parte I

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

Alumno: Daniel Portales Velásquez

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes Díaz

Santiago, noviembre 2022

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	6
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1 Industria	7
2.1.2 Análisis tendencias de la industria	7
2.1.3 Macroentorno análisis PESTEL	7
2.1.4 Microentorno	9
2.2 Competidores	10
2.2.1 Fortalezas y debilidades de los competidores	11
2.3 Mercado Meta	11
2.3.1 Mercado al que está dirigido el servicio de consultoría	11
2.3.2 Clientes del servicio de consultoría	13
2.3.3 Usuario del servicio de consultoría	13
2.3.4 Influenciadores	13
2.3.5 Características de los clientes	13
2.3.6 Macro segmentación	13
2.3.7 Microsegmentación	13
2.3.8 Necesidades de los distintos segmentos	14
2.3.9 Sondeo de mercado	15
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	17
3.1 Modelo de negocios	17
3.1.1 Propuesta de valor	18
3.1.2 Ventajas competitivas	18
3.1.3 Objetivos estratégicos	19
3.2 Descripción de la empresa	20
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	22
3.4 RSE y sustentabilidad	22
IV. PLAN DE MARKETING	23
4.1 Objetivos de marketing	23
4.2 Estrategia de segmentación	24
4.3 Estrategia de producto/servicio	26
4.4 Estrategia de precio	26
4.5 Estrategia de distribución	27

4.6	Estrategia de comunicación y ventas	28
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8	Presupuesto de marketing y cronograma	29
V.	PLAN DE OPERACIONES	31
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	32
VII.	PLAN FINANCIERO	32
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS Y CLAVES DEL ÉXITO	33
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA	33
X.	CONCLUSIONES	34
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	35
	ANEXOS	39
	Anexo 1: Actores del entorno.	39
	Anexo 2: PESTEL.	40
	Anexo 3: Modelo de las 5 fuerzas	48
	Anexo 4: Análisis 5 C	49
	Anexo 5: Descripción actores con mayor preponderancia y matriz análisis competencia.	50
	Anexo 6: Ciclo de vida de la industria	53
	Anexo 7: Análisis CANVAS	54
	Anexo 8: Unidad Estratégica de Negocio para Acredita Consultores:	54
	Anexo 9: Propuesta de Valor	55
	Anexo 10: Análisis VRIO	56
	Anexo 11: FODA Cualitativo	57
	Anexo 12: FODA Cuantitativo	58
	Anexo 13- Cantidad de programas y carreras con matrícula nueva 2022	60
	Anexo 14: Vencimiento de acreditaciones	61
	Anexo 15: Decisiones históricas CNA y proyección 2023-2027	61
	Anexo 16: Posicionamiento y branding	62
	Anexo 17: Debilidades identificadas en último proceso de acreditación institucional.	63
	Anexo 18: Necesidades de los distintos segmentos	85
	Anexo 19: Metodología, universidades participantes y formato de instrumento aplicado	87
	Anexo 20: Resultados sondeo de mercado	90
	Anexo 21: Tamaño de mercado	91
	Anexo 22 – Número de universidades por región.	92

RESUMEN EJECUTIVO

La modificación a la ley que regula el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior¹ y que obliga a las instituciones a acreditarse, ha creado una oportunidad de negocio para Acredita Consultores. Su propuesta de consultoría integral está enfocada en ayudar a las 51 universidades chilenas a alcanzar su potencial de acreditación. Actualmente, no hay una oferta de servicio similar en el mercado.

Un sondeo de mercado realizado para este proyecto mostró que el 60% de las universidades consultadas, usan algún tipo de consultoría para sus procesos de acreditación, pero con un bajo grado de conformidad con los resultados y alta disposición a pagar por un mejor servicio. Además, el 90% de las universidades encuestadas manifestó disposición a contratar un servicio como el propuesto por Acredita Consultores.

Acredita Consultores tiene las siguientes ventajas competitivas. Por un lado, su equipo gestor cuenta con una sólida experiencia de más de 10 años en el ámbito de las políticas públicas de educación superior y en la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad. Además, la empresa tiene un conocimiento técnico actualizado a nivel experto de la normativa. Otra ventaja clave de Acredita Consultores es su capacidad para desarrollar soluciones integrales a la medida de sus clientes. Por último, Acredita Consultores hace uso de una gestión estratégica de datos y algoritmos para identificar los puntos más críticos que afectan el proceso de acreditación, lo que contribuye a hacer más eficiente la producción del servicio. En resumen, la combinación de estas ventajas hace de Acredita Consultores una empresa altamente competitiva.

La inversión inicial estimada para el proyecto es de 1.037 UF, que será cubierto por los socios. Además, se contempla una inversión de 382 UF al finalizar el primer año. La inversión se recuperará en el segundo año. Por otro lado, el VAN del proyecto a 5 años es de 3.667,30 UF, con una TIR de 89%. Por último, el valor estimado de la empresa es de 13.287,17 UF.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

¹ Ley 21.091 (publicada en mayo de 2018) que introduce a la Ley 20.129 que establece un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

La oportunidad de negocio surge a partir de los cambios a la Ley 20.129² que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y que regula a las universidades chilenas, obligándolas a acreditarse a nivel institucional, en las carreras de pedagogía, medicina, odontología y en los programas de doctorado, así como también a mejorar la calidad de las carreras y programas impartidos por cada institución.

Con los cambios que incorpora la Ley 21.091 se establecen ajustes a los criterios de evaluación, incorporando el concepto de integralidad, es en este sentido que la propuesta de Acredita Consultores viene a generar una oferta en un ámbito que no está cubierto en la actualidad.

² Dicha modificación se realiza a partir de la Ley 21.091 publicada en mayo de 2018.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

Se ha definido como industria relevante a empresas que prestan servicio de asesoría o consultoría a instituciones de educación superior en materia de aseguramiento de la calidad y acreditación. Por otro lado, existe el potencial que ingresen empresas vinculadas al desarrollo organizacional o personas naturales.

2.1.2 Análisis tendencias de la industria

En general las universidades contratan asesores o consultoras para temas específicos sin una mirada integral ni tampoco generan capacidades para el aseguramiento de la calidad en las instituciones. Habitualmente la contratación del servicio es gatillada por situaciones emergentes, frente a lo cual las empresas consultoras reaccionan contratando personas externas con perfiles específicos para abordar requerimientos acotados de forma más bien estandarizada sin adecuarse a las necesidades particulares de cada cliente. La consultoría consiste en desarrollar un trabajo acotado, de forma aislada, no integral y sin una mirada estratégica. Por otro lado, la nueva normativa establece que la acreditación debe ser integral y para esto evalúa a la institución y a una muestra intencionada de los programas en todos los niveles. Dicho cambio, obliga a las instituciones a mejorar significativamente sus procesos de aseguramiento de la calidad con foco en la integralidad y la mejora continua. El análisis de la industria se presenta en los anexos 4 y 6.

2.1.3 Macroentorno análisis PESTEL

Se presentan las principales conclusiones del análisis de macroentorno realizado con la herramienta PESTEL, cuyo detalle se encuentra en el anexo 2.

Desde la perspectiva política, se estima riesgo moderado a causa de dos factores. Primero, el nuevo proceso constituyente podría tener un resultado moderado respecto a la propuesta original. Segundo, la fragmentación del Congreso y la pérdida de apoyo ciudadano al gobierno, condicionará al ejecutivo a buscar consensos para avanzar en su agenda de reformas. No obstante, se recomienda monitorear la discusión constituyente y la agenda del gobierno, así

como los niveles de violencia y de descontento social. En cuanto a la dimensión económica, se estima un riesgo moderado a alto por la perspectiva de una recesión económica nacional y mundial. Dicho riesgo podría afectar de dos formas. Primero, que las universidades restrinjan el presupuesto para contratar asesorías externas. Segundo, restricciones para la empresa de acceso a crédito con los bancos y alta tasa de interés. Se recomienda monitorear la situación económica. Por otro lado, se observa un marcado cambio cultural y alta desconfianza en las instituciones. Esto obliga a la empresa a seguir con atención los cambios en el entorno y ser flexible con su modelo de negocio. Además, la falta de confianza generalizada implica un mayor esfuerzo para desarrollarla con los clientes. En lo referente a las tecnologías, se observa una tasa de penetración de usuarios de internet de un 92% de la población. Según SIES (2022), el mayor incremento en la matrícula total de pregrado se observa en la modalidad a distancia (41,2%). Es así como, la matrícula de pregrado, postgrado y postítulo, en modalidad a distancia representa un 10% de la matrícula total del país. Por otro lado, el desarrollo de data science y el machine learning posibilita desarrollar un modelo basado en datos para el negocio. Además, el uso masivo de redes sociales permite dar a conocer a la empresa de forma más rápida en el mercado objetivo, es decir, ayuda a crear conciencia de marca de forma más acelerada y contribuye al posicionamiento con una buena estrategia de comunicación digital. En lo relativo a la dimensión ambiental, Chile es un país de alta vulnerabilidad al cambio climático dada su dependencia de las principales actividades socioeconómicas del país al clima y disponibilidad de agua. Lo anterior, obliga a desarrollar una política empresarial sustentable que permita construir relaciones de confianza con la comunidad, proveedores y clientes. En lo concerniente a la dimensión legal, la reciente modificación a la ley de aseguramiento de la calidad genera una oportunidad para el desarrollo de consultoría, toda vez que obliga a las instituciones de educación superior a acreditarse a nivel institucional. En efecto, se estima que la tendencia del regulador es a profundizar y consolidar el sistema de aseguramiento de la calidad. Respecto a la discusión constituyente, es probable que, en esta materia, se centre en la consagración de derecho a la educación superior y financiamiento estatal. Lo anterior hace muy relevante el monitorear la discusión constituyente.

En consecuencia, se estima que es factible continuar con el proyecto, aunque se deberá monitorear la discusión constitucional acerca de educación superior y las condiciones económicas del país. Además, se identifican como favorables los cambios tecnológicos y la necesidad de las instituciones de construir confianza con los usuarios y familias.

2.1.4 Microentorno

Se ha definido como industria relevante a las empresas de servicio de consultoría para los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones de educación superior.

La competencia de productos sustitutos. Medio. Existen empresas consultoras dedicadas al desarrollo organizacional que ofrecen servicios a empresas de distintos rubros, las que no se especializan en materia de acreditación. Por otro lado, se encuentran las unidades de aseguramiento de la calidad de las propias instituciones de educación superior (IES), las cuales presentan distintos niveles de capacidades y en consecuencia rendimiento, así como costos más altos de operación. Si las IES optan por este sustituto dependerá de la elasticidad respecto al precio, la cual según el estudio mercado sería baja.

La amenaza de entrada de nuevos competidores. Medio. Los costos iniciales son bajos lo cual podría favorecer la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, la consultoría propuesta requiere de conocimiento experto y experiencia práctica, así como comprensión acerca del sector de educación superior y los órganos reguladores. Esto constituye una barrera de entrada para nuevos competidores. Por otro lado, la diferenciación del servicio es una barrera para nuevos actores dado las competencias, conocimiento y experiencia del equipo de consultores, así como la gestión estratégica de datos y el desarrollo de algoritmos.

La rivalidad entre competidores consolidados. Medio. La mayoría de las empresas que realizan consultoría acerca de aseguramiento de la calidad y acreditación prestan servicios en otros ámbitos e industrias. Por otro lado, la demanda por consultoría en aseguramiento de la calidad y acreditación es creciente dado los cambios normativos y la consecuente incertidumbre. Actualmente la oferta de las consultoras es menor a dicha demanda. Es posible que la competencia no se de a nivel de precio dada la disposición a pagar de las instituciones de educación superior (IES) y la posibilidad de diferenciar los productos / servicios.

El poder de negociación de los compradores: Bajo. Según la información de las instituciones consultadas, estas no son muy sensibles al precio. Además, el servicio de consultoría no representa un costo significativo respecto a los beneficios que conlleva alcanzar mejores niveles de acreditación. Por otro lado, está presente la exigencia legal de acreditación que tienen las instituciones de educación superior (IES), el servicio ofrecido es diferenciado respecto a los

competidores, existe baja competencia entre las universidades, y hay una alta valoración por la calidad de la consultoría. En el mismo orden de cosas, la concentración de los compradores es baja, aunque la diferencia en el número de programas podría hacer la diferencia por volumen en el caso de un grupo menor de IES que tiene mayor oferta académica. Finalmente, existe la posibilidad de integración vertical, es decir que las IES desarrollen sus propias unidades de acreditación y aseguramiento de la calidad lo cual podría darse a largo plazo, no obstante, se cree que seguirán, como es actualmente en las IES, contratando consultorías externas.

El poder de negociación de los proveedores: Bajo. Existe una oferta amplia de proveedores de servicio de internet necesario para el desarrollo de reuniones virtuales, existiendo la alternativa de la presencialidad, aunque a un mayor costo. Respecto al proveedor de desarrollo y mantenimiento del algoritmo para la gestión de datos, existe una oferta amplia y no presenta mayor complejidad su desarrollo.

A partir de lo señalado se puede concluir que, dada la estructura del sector analizado, las fuerzas competitivas son bajas y medias, lo que requerirá de la formulación de estrategias que permitan desarrollar barreras de entrada. El resumen de este análisis se presenta en el anexo 3.

2.2 Competidores

A partir del análisis de la competencia presentado en el anexo 5, se han identificado 3 empresas de consultoría que prestan servicios a instituciones de educación superior para sus procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación, que son competencia directa de Acredita Consultores, pero que trabajan con un modelo de negocio distinto. Además, no todas cuentan con equipo de consultores expertos en la regulación con experiencia, competencias y conocimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad y acreditación.

Los competidores directos de Acredita Consultores son:

- Asesorías Nacionales.
- Higher Excellence.
- Suma Calidad.
- Personas naturales.

Por otro lado, están las personas naturales que prestan servicio como consultores independientes. En este caso, las universidades recurren a profesionales que cuenten con experiencia en el ámbito de la educación superior, en temas específicos como: aseguramiento de la calidad, gestión de instituciones, gestión académica, procesos de evaluación, diseños curriculares, entre otros. En el anexo 16 se presenta el mapa con la posición competitiva de los competidores directos de Acredita Consultores.

2.2.1 Fortalezas y debilidades de los competidores

En el caso de las empresas de consultoría las principales fortalezas son la cantidad de recursos físicos y humanos disponibles, la capacidad de volumen y la amplitud de servicios. En cuanto a las debilidades se observa baja experiencia y poco conocimiento de las instituciones de educación superior, así como bajo conocimiento práctico de la normativa. Además, operan con focalización lo que no les permite hacer un análisis integral, y una baja adaptabilidad a las necesidades del cliente.

En el caso de los consultores independientes (personas naturales), se identifican como fortalezas la experiencia y el prestigio profesional. Por otro lado, las debilidades son baja diferenciación de las asesorías, capacidad de volumen baja, mínima adaptabilidad a las necesidades del cliente y realizan una consultoría focalizada y no integral.

En el anexo N° 1 se presentan los actores del entorno identificados para este análisis.

2.3 Mercado Meta

2.3.1 Mercado al que está dirigido el servicio de consultoría

El mercado al que se dirige el servicio ofrecido está compuesto por 118 instituciones de educación superior³ chilenas, autónomas y acreditables, que deben, por indicación de la ley, someterse a procesos de acreditación de la calidad de su formación de manera obligatoria. Se estima una demanda por servicios de consultoría de al menos 300 procesos de acreditación anuales, cuya estimación se encuentra en el anexo 15.

³ Fuente: SIES del Ministerio de Educación Superior 2022. Corresponde a aquellas instituciones que presentan matrícula nueva. Se excluyen instituciones de las Fuerzas Armadas.

En una primera etapa, Acredita Consultores se enfocará en la atención de las universidades, que en el año 2022 ascienden a 51 instituciones y cuya demanda por servicios de consultoría se estima en cerca de 280 procesos de acreditación (ver anexo 15).

En el caso del mercado posible de conseguir en el primer año de operaciones de Acredita Consultores, este se estima en 32 procesos de acreditación (ver anexo 16).

En el siguiente cuadro se presenta una valorización del mercado. Se estima que el mercado total (TAM) y el mercado posible de servir (SAM) alcancen las UF 54.000 y UF 51.000 respectivamente. En cuanto al mercado posible de conseguir (SOM), en el primer año de operaciones, este ha sido valorado en UF 5.800. (ver anexo 21).

Tamaño de Mercado		
Descripción		2023
A-Proyección procesos de acreditación (1)		300
B-Proyección N°procesos acreditación Universidades (1)		282
C-Proyección procesos atendidos por Acredita Consultores (2)		32
D-Valor promedio servicio anual (3) en UF		181,34
A*D	TAM (UF)	54.402,31
B*D	SAM (UF)	51.159,66
C*D	SOM (UF)	5.802,91
(1) Anexo 15 - Decisiones históricas CNA y proyecciones 2023 -2027		
(2) Anexo 16 - Proyecciondes de servicios Acredita Consultores 2023 2027		
(3) Anexo 17- Valores de Servicios 2023 . 2027		
Fuente: Acredita Consultores		

Nota: la demanda por servicios de consultoría se mide como el número de procesos de acreditación proyectado por el valor promedio de servicio anual. Una universidad puede demandar más de un proceso de acreditación.

Lo anterior deja en evidencia, el atractivo y amplio espacio de crecimiento para la compañía.

2.3.2 Clientes del servicio de consultoría

En este caso particular el cliente objetivo son las universidades que requieren obtener, mantener o mejorar su nivel de acreditación en pregrado⁴ y postgrado y a nivel institucional.

2.3.3 Usuario del servicio de consultoría

Dentro de las universidades, el usuario de los servicios ofrecidos por Acredita Consultores corresponde a las unidades académicas a cargo de carreras y programas, así como las áreas de calidad de las universidades y los profesionales que se desempeñan en dichas unidades y áreas.

2.3.4 Influenciadores

El Estado a través de la normativa que establece la obligatoriedad de acreditación de instituciones, carreras y programas de doctorado es el principal influenciador. Además, de la preferencia de los estudiantes y sus familias.

2.3.5 Características de los clientes

En esta sección se presentan las características de los clientes a través de una macro y microsegmentación del mercado.

2.3.6 Macro segmentación

Acredita Consultores está orientada al segmento de las universidades chilenas, públicas o privadas con operaciones en una o más regiones del país.

2.3.7 Microsegmentación

La microsegmentación se ha elaborado a partir de los criterios de evaluación que utiliza el ente regulador⁵ y los niveles de acreditación que actualmente presentan las distintas universidades.

⁴ En pregrado, las carreras de pedagogía, medicina y odontología son de acreditación obligatoria. En postgrado la acreditación de doctorados es obligatoria. Magíster y especialidades de la salud son acreditables no obligatorias.

⁵ Comisión Nacional de Acreditación (2014). Operacionalización de las Pautas de Evaluación para la acreditación institucional.

Microsegmento	Descripción
Universidades no acreditadas.	Corresponde a instituciones que no han obtenido la acreditación institucional o que no se han presentado al proceso de acreditación, cuestión que a partir del 2024 será obligatorio. Además, no presentan formulación estratégica ni desarrollo de mecanismos de aseguramiento de la calidad. Presentan inconsistencias sustanciales entre misión, propósito y objetivo, así como con el quehacer y el medio en el que se desenvuelven. Además, presenta falencias significativas en la formulación de políticas de aseguramiento de la calidad o aplicación parcial y no sistemática, no logrando asegurar la calidad de los procesos. Presentan fallas o debilidades críticas.
Universidades acreditadas nivel básico. (3 años).	Presentan consistencia entre misión, propósitos y objetivos institucionales logrando al menos orientar sus actividades a corto plazo. Las políticas de aseguramiento de la calidad son adecuadas y pertinentes, incidiendo en el desarrollo de la institución, pero no se aplican a la totalidad de la institución. Las condiciones de operación y resultados son disímiles entre las distintas áreas y niveles. No se evidencian resultados críticamente deficitarios. Estas instituciones, si bien presentan fortalezas, también presentan debilidades significativas en su capacidad de análisis y autoevaluación, así como una limitada capacidad de autorregulación.
Universidades acreditadas nivel avanzado. (4 y 5 años).	Presentan consistencia entre misión, propósito y objetivos institucionales orientándose al desarrollo actual y futuro. Las políticas de aseguramiento de la calidad son adecuadas y pertinentes, incidiendo en el desarrollo de la institución. Estas se aplican sistemáticamente y en la totalidad de la institución, aunque en distintos grados de profundidad en los distintos niveles y unidades. Las condiciones operacionales y los resultados son adecuados y funcionales a la misión, propósito, objetivos y metas. Realizan planificación a mediano plazo para superar las debilidades identificadas e implementan acciones de mejoramiento de estas.
Universidades acreditadas nivel excelencia. (6 y 7 años).	Corresponden a instituciones que presentan consistencia entre la misión, propósito y objetivos, así como con el quehacer y su medio. Las políticas de aseguramiento de la calidad mejoran las prácticas institucionales y cubren los procesos más relevantes impactando en el desarrollo institucional y son aplicadas sistemáticamente en el conjunto de la institución. Las condiciones de operación y resultados son sobresalientes y funcionales a la misión, propósito y objetivos en todas las áreas y niveles. Presentan fortalezas sobresalientes y debilidades de impacto reducido en su capacidad de análisis y autoevaluación. No obstante, no presentan integralidad y no tienen procesos de mejora continua ni de innovación en sus procesos de formación, además muestran disparidad entre las distintas unidades y facultades.

2.3.8 Necesidades de los distintos segmentos

El Estado condiciona la entrega de recursos públicos al nivel de calidad que las instituciones demuestren y para eso se toma como referencia la acreditación. En consecuencia, las universidades requieren alcanzar el mayor nivel posible de acreditación.

La identificación de las necesidades del segmento se realizó a partir de un análisis acerca de una muestra de las resoluciones de acreditación emitidas por la Comisión Nacional de Acreditación, CNA Chile, disponible en anexo 19. A partir de este análisis se han identificado los distintos requerimientos por segmento, según su actual categoría. El detalle de las necesidades por tipo de universidad se detalla en el anexo N°20.

- **Universidades no acreditadas:** la necesidad más importante es lograr la acreditación a lo menos en el nivel básico que establece el regulador.
- **Universidades acreditadas nivel básico:** presentan consistencia, pero requieren orientarse al desarrollo actual y futuro.
- **Universidades acreditadas nivel avanzado:** si bien logran resultados adecuados, estos no son destacables por lo tanto requiere ser mejorados.
- **Universidades acreditadas nivel excelencia:** requieren identificar oportunidades de mejora significativas.

2.3.9 Sondeo de mercado

En una etapa inicial, se realizó una investigación exploratoria apoyada en fuentes de información secundarias. Particularmente, se consultó los antecedentes disponibles en las plataformas que el Ministerio de Educación ha dispuesto en el marco de la implementación de la normativa que regula la calidad en la educación superior en el país. De este análisis se pudo concluir que, en el último reporte disponible, de fecha 22 de julio de 2022, existen 118 instituciones de educación superior en Chile con matrícula nueva en 2022 (se excluyen instituciones de la FFAA). La matrícula total para el año 2022 para este grupo de instituciones es de 1.127.278. estudiantes. (ver anexo 13).

Tipo de Institución	Cantidad	Matrícula Total 2022
Centros de formación técnica	38	121.400
Institutos profesionales	29	347.026
Universidades	51	658.852
Total	118	1.127.278
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos matriculados 2022 publicado en www.mifuturo.cl el 11/07/2022		

En una segunda etapa, mediante la aplicación de una encuesta a 10 universidades se pudo indagar acerca de la disposición de estas instituciones a contratar servicios de consultoría en etapas claves de sus procesos de autoevaluación (anexo 19).

Los resultados señalan que el 60% de los consultados usa algún tipo de consultoría para llevar a cabo sus procesos de acreditación. En cuanto al éxito de los procesos de acreditación, en promedio, los encuestados lo calificaron con un 5,5 en una escala de 1 a 7, donde 1 corresponde a poco exitoso y 7 muy exitoso. Esto indica que hay cierto grado de inconformidad con los resultados alcanzados en los procesos de acreditación, existiendo espacios de mejora

en dicha gestión, lo cual abre la puerta para el desarrollo de negocios de consultoría en esta materia.

Consultados por los atributos que consideran importantes o poco importantes (donde 1 es poco importante y 7 muy importante) en una propuesta de valor de un servicio de consultoría de acreditación, los encuestados señalaron que los atributos más importantes son la calidad del “producto” (7,0) y la “experiencia” del servicio (6,9) y el de menor importancia o valoración corresponde a “precio” (4,8). De esto último, se puede desprender que los encuestados mostraron una relativa baja sensibilidad al precio.

El cuestionario, además, incluyó un ejercicio para indagar sobre la disposición de los encuestados para contratar un servicio de consultoría. Para tal fin, se describió en forma verbal el siguiente servicio con sus características:

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?

Frente a lo cual, el 90% de los encuestados declaró que contrataría el servicio descrito. Posteriormente se consultó por la disposición de pago de los encuestados acerca de distintos productos. Se les consultó:

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

El resultado obtenido de parte de los encuestados fue de una disposición a pagar de 82 UF en promedio (anexo 20).

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

A partir del desarrollo de CANVAS (anexo 7) se ha definido el modelo de negocio donde la propuesta de valor para los clientes propone **desarrollar soluciones integrales que permitan a las universidades alcanzar su potencial de acreditación** y generar capacidades institucionales para la mejora continua. Para esto la estrategia para diferenciarse que usará la empresa será la de solución integral o total para los clientes (intimidad con el cliente), entregando un servicio de consultoría a la medida de sus necesidades (combinada con producto ampliado). Se espera construir relaciones con los clientes de largo plazo, fundadas en el conocimiento del cliente, la confianza y dependencia positiva, identificando necesidades que no logran visualizar, así como entregándoles más de lo que esperan y ofreciéndoles asistencia pertinente y oportuna en caso de requerirse. Dicha propuesta de valor se fundamenta en el conocimiento experto que los profesionales de la empresa poseen acerca de las universidades chilenas y de la normativa aplicada a las condiciones de cada institución de educación superior, así como el uso de algoritmos que permitan la identificación de los puntos más críticos que afectan el proceso de acreditación, haciendo más eficiente la producción del servicio. La estrategia de solución integral además contempla el desarrollar una cultura organizacional orientada a los clientes, que promueva el intercambio de información y la co-creación de valor con los clientes, y desde la perspectiva de los procesos clave, desarrollar una gestión de los datos para convertirlos en activos que generen valor para la empresa y los clientes. Con esto se busca una constante evolución de los servicios entregados.

Se desarrollarán soluciones a medida, por lo tanto, se aplicará segmentación y desarrollo de soluciones por segmento, las que serán implementadas con procedimientos de trabajo flexibles y sensibles a las necesidades del cliente.

El servicio de consultoría incluirá evaluación de calidad (análisis del informe de autoevaluación), acreditación integral (análisis de los sistemas de calidad), revisión de informe y acompañamiento (desarrollo de capacidades). Los procesos claves serán desarrollar confianza y conocimiento del cliente, así como diseñar propuestas de valor ajustadas al segmento. Se ofrecerá a un precio competitivo con prestaciones superiores (integralidad) y con contratación

no permanente o permanente. Se espera contratar profesionales para ser formados en la empresa a partir del segundo año de funcionamiento.

3.1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Acredita Consultores para sus clientes busca desarrollar soluciones integrales para que alcancen su potencial de acreditación y desarrollen capacidades para la mejora continua. El análisis para la construcción de la propuesta de valor se encuentra en el anexo 9.

Esta se ha definido como:

Desarrollar soluciones integrales que permitan a las universidades alcanzar su potencial de acreditación.

En cuanto a las ventajas competitivas estas se fundan en el know how de los consultores. Por un lado, tienen conocimiento acerca de las universidades chilenas y, por otro lado, conocimiento exhaustivo de cada una de las etapas del proceso de acreditación, lo que permite abordar el proceso de forma integral y aplicado a cada segmento de clientes, permitiendo con esto entregar soluciones totales y acordes a las necesidades de cada institución.

Se ha definido abordar el proceso de acreditación de forma integral, mediante el desarrollo reflexivo de cada etapa del proceso de acreditación, teniendo siempre en consideración las características distintivas y diferenciadoras de cada universidad y generando elementos que permitan expresar estas características únicas para dar respuesta a los criterios de evaluación, considerando especialmente el nivel de desarrollo y complejidad que presente cada institución.

3.1.2 Ventajas competitivas

A partir del análisis expuesto en el anexo 10, se han identificado las siguientes ventajas competitiva sostenibles:

- Conocimiento técnico y actualizado a nivel experto de la normativa aplicada a las condiciones de cada institución de educación superior. Esto se funda en los más de 10 años de experiencia, de uno de los socios, en la Comisión Nacional de Acreditación CNA – Chile. Dicho acervo de conocimiento experto constituye una ventaja competitiva sostenible para la empresa, dada la alta valoración para los

clientes, su escasez, difícil imitación y la capacidad de Acredita Consultores para capturar su valor. Capacidad para construir relaciones a largo plazo, dado el conocimiento en el sector de los socios fundadores y su experiencia en la CNA-Chile.

- Gestión estratégica de datos y uso de algoritmos que permiten la identificación de los puntos más críticos que afectan el proceso de acreditación, haciendo más eficiente la producción del servicio. Mediante el uso de patentes se espera proteger la propiedad intelectual y explotar la ventaja competitiva sostenible que constituyen estos algoritmos.

La diferenciación con la competencia se funda en el conocimiento experto de los consultores en materia de acreditación y en conocer a los clientes, construir una relación de confianza, ofrecerles un servicio integral y a la medida de sus necesidades. A lo anterior se suma el uso de algoritmos que permite optimizar el proceso de diagnóstico y focalizar las acciones que deben realizar las IES. Esto constituye para Acredita Consultores una ventaja competitiva sostenible muy significativa sobre sus competidores, tanto sustitutos, consolidados o nuevos. Estos elementos de diferenciación deberían desincentivar a los clientes a acudir al mercado en búsqueda de otras alternativas que, aparentemente, no gozarán de estas cualidades o características de servicio. Se espera que la competencia tenga bajo nivel de conocimiento de los clientes debido a la falta de relaciones de confianza, lo que les dificultará construir una oferta de valor superior.

Para consultar el detalle de análisis FODA Cualitativo y Cuantitativo, ver anexos 11 y 12 respectivamente.

3.1.3 Objetivos estratégicos

Acredita Consultores se ha fijado para los siguientes cinco años, los siguientes objetivos:

- Construir una cartera de clientes que se muestran satisfechos con los productos entregados.
- Construir una cartera de clientes que se muestran satisfechos con distintas dimensiones del negocio.
- Fidelizar clientes.

Índices y metas:

- Índice de satisfacción usuaria sobre el 80%.
- Índice de fidelización (NPS) positivo.
- Índice de rentabilidad superior al 20%.

3.2 Descripción de la empresa

Acredita Consultores nace para satisfacer las necesidades de las universidades chilenas de acreditarse a nivel institucional y en las carreras de pedagogía, medicina y odontología y doctorado, así como también mejorar la calidad de las carreras y programas impartidos por cada institución. Esto a partir de los cambios que la Ley 21.091 (publicada en mayo de 2018) introduce a la Ley 20.129 que Establece un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Para describir a Acredita Consultores, se presenta el siguiente modelo (UEN).



¿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.

La ventaja competitiva de Acredita Consultores se basa, primero, en la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes, fundada en la confianza y el conocimiento profundo del cliente, potenciado por la gestión de datos y una cultura organizacional centrada en el cliente. Segundo, en los más de 10 años de experiencia profesional de los consultores de la empresa en la aplicación efectiva en instituciones de educación superior de la normativa de acreditación y en un conocimiento acabado de las universidades chilenas, en la aplicación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y en el diseño y ejecución de los criterios de acreditación. Tercero, la gestión de datos y el uso de algoritmos que permite hacer más eficiente la producción de servicios. Esto le permite a Acredita Consultores desarrollar una propuesta de valor a sus clientes que aborde el proceso de acreditación de forma integral y adecuado a cada cliente, permitiendo entregar soluciones acordes a sus necesidades.

Los factores críticos de éxito de Acredita Consultores para que cumpla su propósito de forma rentable son la experiencia y conocimiento de su equipo consultor, la confianza y el conocimiento profundo del cliente, así como la gestión de datos y la cultura centrada en el cliente.

Misión

Ayudar a las universidades con soluciones integrales para que alcancen su potencial de acreditación y desarrollen capacidades para la mejora continua.

Visión

En los próximos 5 años, ser referentes y liderar el mercado de servicios de consultoría en acreditación para instituciones de educación superior en Chile.

Valores corporativos

- Responsabilidad
- Transparencia
- Confiabilidad
- Confidencialidad
- Empatía
- Innovación
- Comportamiento ético y responsable socialmente

El equipo

El equipo cuenta con más de 10 años de 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 y extenso conocimiento del sistema de educación superior chileno.

La estrategia

La estrategia estará basada en profundizar las relaciones de confianza y conocimiento de los clientes, y en la gestión de datos y uso de algoritmos para la identificación de los puntos críticos que afectan el resultado de acreditación. Esto permitirá orientar los esfuerzos de consultoría en aquellos campos que están afectando alcanzar el potencial de acreditación y el desarrollo de capacidades. La estrategia de entrada (primer año) será de aplicar valores por los servicios que

se encuentran en los rangos promedios obtenidos a partir del análisis de la disposición a pagar de los clientes. Los fundamentos de la estrategia propuesta son:

- Construcción de confianza y conocimiento del cliente mediante el intercambio de información y la co-creación de valor.
- Gestión de datos para convertirlos en activos.
- Mejoramiento de los algoritmos de evaluación.
- Evolución acelerada de los servicios de consultoría.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento

Este negocio que en un inicio está enfocado en las 51 universidades y luego puede extenderse a institutos profesionales, centros de formación técnica y finalmente las instituciones de la FFAA y de la defensa nacional. La estrategia de crecimiento se fundamenta en:

- **Relación con los clientes:** profundizar las relaciones de confianza y conocimiento para adaptarse a las necesidades de los clientes y las tendencias.
- **Gestión de datos:** usar los datos como activos para el mejoramiento de los algoritmos que evalúa e identifica los puntos más críticos que condicionan a las universidades para que alcancen su potencial de acreditación. La gestión de datos y uso de algoritmos permitirá hacer más eficiente la producción del servicio y alcanzar un mayor escalamiento sin afectar los atributos del servicio integral.
- **Innovación en los componentes del modelo de negocio:** a partir de la identificación de necesidades de los clientes innovar en la propuesta de valor, generación de nuevas fuentes de ingresos e incorporación de nuevos recursos clave.

3.4 RSE y sustentabilidad

La ética y responsabilidad social empresarial, así como la sustentabilidad son esenciales para la consultora dado que las propias universidades procuran mantener altos estándares en estas variables. Acredita Consultores contribuirá a la sustentabilidad reduciendo su huella de carbono mediante la práctica del teletrabajo, el uso de transporte público para las visitas a terreno y una estrategia de cero papeles.

IV. PLAN DE MARKETING

Acredita Consultores está orientada a la producción de servicios de consultoría a la medida de las necesidades de sus clientes, incluso identificando aquellas necesidades que no logran visualizar, entregándoles exactamente lo que necesitan, más de lo que esperan y asistencia pertinente y oportuna. Para esto Acredita Consultores, se esfuerza en forjar relaciones de largo plazo con los clientes, fundadas en el conocimiento de estos, la confianza y la dependencia positiva. Acredita Consultores cuenta con el conocimiento experto de sus consultores acerca de las universidades chilenas y de la normativa aplicada a las condiciones de cada institución, así como en la gestión de datos para la identificación de los puntos más críticos que afectan el proceso de acreditación.

4.1 Objetivos de marketing

Se han definido cuatro objetivos para el plan de marketing de Acredita Consultores. Estos son:

1. **Generar conciencia de marca.** lograr que la marca sea reconocida por el mercado meta. Se implementará una encuesta incluyendo un ejercicio de brand-recall espontáneo y asistido. Se espera que el 50% de los encuestados logre reconocer de forma espontánea la marca y que el 80% logre reconocer la marca de forma asistida.
2. **Posicionar a la marca en el mercado meta:** lograr que los clientes objetivo puedan describir a la marca en función de sus características diferenciadoras. Se implementará una encuesta que indague sobre la capacidad de los encuestados para describir espontáneamente a la marca con atributos, características o conceptos. Se espera que al menos un atributo diferenciador de la marca esté presente con alta frecuencia en las menciones de los encuestados.
3. **Crear una cartera de clientes satisfechos y leales.** Se aplicará una encuesta que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes y de fidelización. Se espera un índice de satisfacción usuaria sobre el 80% y un Índice de fidelización (NPS) positivo.
4. **Conseguir un volumen de venta** de 2.796 UF, equivalente a 32 servicios en el primer año de funcionamiento y 8.775 UF en ingresos por ventas al quinto año, equivalente a 69 servicios.

4.2 Estrategia de segmentación

Como ya se mencionó, el mercado total corresponde a las instituciones de educación superior chilenas y el segmento de mercado que Acredita Consultores desea atender, corresponde a las 51 universidades que registran matrícula nueva el 2022, distribuidas dentro del país, públicas o privadas (B2B). Se ha optado por el segmento de universidades fundado en los siguientes factores:

- El equipo de consultores cuenta con mayor conocimiento de este sector.
- Es un segmento con una mayor cultura institucional orientado a la calidad.
- El alcance de la ley es más amplio, cubriendo un mayor número de unidades académicas acreditables.
- Son instituciones más inelásticas al precio.
- Resultan ser más rentables, mostrando una mejor relación precio – volumen.
- El número de instituciones acotado permite ser abordado de mejor manera dado los recursos de la empresa.

En cuanto a la categoría de clientes estos han sido caracterizados según el nivel de acreditación dado que es lo que define el alcance y profundidad de las necesidades de consultoría. Respecto a los usuarios, estos corresponden a directivos y profesionales pertenecientes a las unidades académicas a cargo de carreras y programas, así como a los departamentos de aseguramiento de la calidad.

- **Clientes:** universidades chilenas no acreditadas y acreditadas, que requieren mantener o mejorar su nivel de acreditación. En este caso los clientes han sido diferenciados según el nivel de acreditación alcanzado.

Número de universidades según nivel de acreditación	
Nivel de acreditación	N° de Instituciones
Universidades no acreditadas	4
Universidades acreditadas nivel básico (3 años)	6
Universidades acreditadas nivel avanzado (4 y 5 años)	29
Universidades acreditadas nivel excelencia (6 y 7 años)	12
Total	51

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos matriculados 2022 publicado en www.mifuturo.cl el 11/07/2022 y de buscador avanzado disponible en www.cnachile.cl.

- **Usuario:** corresponde a los equipos directivos y profesionales de las unidades académicas a cargo de carreras, programas y unidades de aseguramiento de la calidad.

Segmentación geográfica: incluye a todas las regiones del país donde opere una o más universidades. La interconexión aérea y terrestre permite hacer trabajo en terreno presencial y la conexión de internet, a lo largo del país, facilita el teletrabajo (anexo 22).

Arquetipo del cliente y usuario:

Se han definido dos tipos de arquetipo. El primero es el de cliente, que corresponde a las universidades que requieren lograr o mejorar su nivel de acreditación. El segundo arquetipo, es el usuario final dado por directivos y profesionales a cargo de las unidades académicas o de aseguramiento de la calidad. Se estima que en el proceso de toma de decisión de compra intervengan directivos a nivel institucional y de unidades académicas, así como profesionales a cargo de la gestión de pregrado, postgrado o aseguramiento de la calidad.

Arquetipo cliente: el arquetipo de cliente de Acredita Consultores es una universidad chilena que se encuentra regulada por Ley 20.129 que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y que a través de la publicación de Ley 21.091 instaura la acreditación obligatoria a nivel institucional y de pregrado en las carreras de medicina, odontología y pedagogías; así como en los programa de doctorados, también permite la acreditación voluntaria de los programas de magíster y las especialidades del área de la salud (médicas y odontológicas). Tiene la necesidad de cumplir con las exigencias que le impone la ley.

Arquetipo de usuario: se han identificado dos tipos de arquetipo de usuarios:

- **Directivo**, corresponde a un académico con grado de doctor, de 40 o 50 años, que junto con realizar actividades de docencia y/o investigación cumple funciones administrativas a cargo de dirigir las actividades que permitan dar cumplimiento a la regulación de aseguramiento de la calidad. Tiene la necesidad de cumplir con los objetivos institucionales acerca del aseguramiento de la calidad y es responsable de lograr la acreditación a nivel institucional y/o de programas. Probable actividad en redes sociales como LinkedIn y Researchgate. Su permanencia en el cargo está generalmente asociado al periodo de gestión de la rectoría.
- **Profesional**, entre 35 y 60 años a cargo de la gestión y administración de las iniciativas que permitan dar cumplimiento de la regulación acerca del aseguramiento de la calidad

en la universidad. Tiene conocimientos generales de la normativa y no posee experiencia en la aplicación de las modificaciones más recientes a la ley. Probable actividad en redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn. Su permanencia en el cargo es, en general, estable en el tiempo.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Si bien, las universidades presentan diferente grado de madurez, complejidad de su actividad y niveles de acreditación, los productos ofrecidos son pertinentes para todas las universidades. La propuesta de Acredita Consultores está diseñada para que los clientes logren alcanzar su máximo potencial de acreditación y desarrollen capacidades institucionales para el aseguramiento de la calidad, factores que constituyen la necesidad principal del cliente. Los servicios se han agrupado en cinco categorías:

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

El detalle de cada servicio está disponible en el punto 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

La estrategia de Acredita Consultores para diferenciarse de la competencia es orientar la producción de sus servicios de consultoría dentro del marco de una cultura organizacional centrada en satisfacer necesidades conscientes e inconscientes y, en lo posible, superar las expectativas de sus clientes, ofreciéndoles asistencia pertinente y oportuna a lo largo de todo su recorrido, y desarrollando de forma permanente conocimiento detallado de estos, confianza y dependencia positiva.

4.4 Estrategia de precio

Como estrategia de precio se ha definido la fijación de precios promocional para iniciar las actividades durante el primer año, el cual fue establecido utilizando como referencia el valor

promedio de la disposición a pagar medido en el sondeo de mercado que se realizó con objeto de este proyecto.

Disposición a pagar universidades	Valor promedio en UF	Valor máximo en UF	Acredita Consultores UF
Evaluación de programa o carrera	76,54	181,34	75,56
Revisión documental	45,28	90,67	52,89
Preparación de informes	87,89	181,34	83,11
Acompañamiento proceso autoevaluación	114,05	272,01	211,56

Fuente: Estudio de Mercado Asesorías Integrales

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 el año tres se aplicó un incremento del 5% al valor de los servicios y estos valores corresponden a los de mercado. En el anexo 17 se establecen los precios por cada servicio.

4.5 Estrategia de distribución

La distribución será mediante canal de marketing directo (reuniones presenciales, teléfono, correo electrónico, videollamadas, sitio web). Se propone el uso de internet porque permite promocionar los servicios de consultoría y facilita la comunicación bidireccional. Sin perjuicio de lo señalado, las reuniones presenciales también están consideradas con el objetivo de fortalecer la cercanía, confianza y mayor enganche (engagement) de parte de los clientes y usuarios.

- **Reuniones presenciales con clientes clave**, concertadas previamente para la presentación de los servicios, sus condiciones, ventajas competitivas y para la generación de cercanía y engagement.
- **Presentación de servicios mediante videollamadas**, por ejemplo, en aquellos casos donde los clientes se encuentran más distantes geográficamente.
- **Sitio web**, dividido en secciones claras para generar una buena experiencia de navegación. Se pretende considerar las siguientes secciones Sobre Nosotros, Metodología de Trabajo, Servicios, Zona de Contacto y Blog, el cual contendrá artículos, consejos o guías prácticas con información útil para los usuarios acerca de la normativa y procesos de acreditación relacionada con los servicios ofrecidos.

- **Correo electrónico** para coordinar reuniones, entregar información sobre servicios y recibir retroalimentación de los clientes.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La estrategia que se utilizará será Pull y el mensaje que Acredita Consultores tratará de comunicar es la experiencia y conocimiento de sus consultores acerca de las distintas universidades y la aplicación de la normativa sobre aseguramiento de la calidad. Además, y siendo consistente con la estrategia de solución integral, se comunicará la capacidad para ayudar a sus clientes a alcanzar su potencial de acreditación y desarrollar capacidades para la mejora continua, fundado en un servicio integral, cercano, relacional de largo plazo y vigilante de las necesidades y particularidades de sus clientes. Para esto se utilizarán distintos métodos:

- **Sitio web** donde se publicarán artículos, consejos o guías prácticas con información útil para los usuarios acerca de la normativa y proceso de acreditación relacionada con los servicios ofrecidos. Además, se releva el servicio integral y a la medida de los clientes como elemento diferenciador.
- **Reuniones presenciales** concertadas previamente para hacer una lectura in situ de las necesidades y “dolores” de los clientes y usuarios que permita mejorar el calce de la oferta con las necesidades del cliente.
- **Videollamadas:** como alternativa o complemento de las visitas a terreno.
- **Llamadas telefónicas** como medio para presentar la empresa y concertar reuniones para la presentación de servicios.
- **Realizar investigación sobre la situación del cliente** y a partir de esto se elaborará una minuta o reporte con recomendaciones de forma gratuita que puedan discutirse con posterioridad y de esta forma exponer los servicios ofrecidos, por esta razón se ha optado por ventas personales.
- **La participación en eventos o ferias** como una oportunidad para presentar análisis agregados de las universidades y proponer acciones generales pero que sintonicen con las necesidades particulares de los clientes y usuarios.
- **Registro en Mercado Público** para la participación de licitaciones en el caso de universidades estatales.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para determinar la demanda se utilizaron dos elementos, el primero los vencimientos de acreditación según la información disponible en www.cnachile.cl. De acuerdo con esta información, cada año deben someterse al proceso de acreditación en promedio 7 universidades (ver anexo 14).

Como segundo elemento a considerar está el número de decisiones que adopta anualmente la CNA, se consideró la información histórica de las decisiones adoptadas los años 2017, 2018, 2019 y 2021 y se obtuvo un promedio por tipo de acreditación (institucional, pregrado y postgrado) que alcanzó los 281 procesos. Se excluyó el año 2020 porque la CNA no realizó evaluaciones externas gran parte de ese año debido a las restricciones de movilidad que impuso la pandemia. A partir de esta información se proyecta el número de decisiones anuales de la CNA por tipo de acreditación, que supone un crecimiento del 3% anual (ver anexo 15).

Se espera realizar 32 servicios de consultoría durante el primer año, que corresponden a 4 servicios de consultoría con motivo de la acreditación institucional, 1 acompañamiento por tipo de acreditación y abordar un 5% de las acreditaciones de programas y carreras con los servicios de evaluación y revisión de informes. A partir del segundo año, se incorpora el servicio de acreditación integral y se incrementa la cobertura en programas de evaluaciones y revisiones de carreras de pregrado y programas de postgrado en 1% anual alcanzando un total de 69 servicios el año 5 (ver anexo 16).

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

La propuesta de marketing considera:

- Promoción de lanzamiento mediante la aplicación de tarifa rebajada los 12 primeros meses, con valores ajustados según el valor promedio de la disponibilidad a pagar declarada por las instituciones consultadas, tal como se indicó en punto 4.4 Estrategia de Precio.
- Envío de correos a personas influyentes, personas que recomiendan, compradores comerciales, personas que toman decisiones y usuarios finales.
- Visitas a terreno.
- Llamados telefónicos.

- Material de merchandising con códigos QR que permitan posicionar la marca y el sitio web de Acredita Consultores.
- Construcción de red de clientes mediante plataforma LinkedIn y publicación de artículos, guías y consejos para los usuarios.

Presupuesto estimado: 15 UF mensuales.

Cronograma de actividades de marketing anual												
Actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Promoción de lanzamiento												
Envío de correos												
Visitas a terreno												
Llamados telefónicos												
Red de clientes LinkedIn												
Cierre del año												
<i>Fuente: Acredita Consultores</i>												

V. PLAN DE OPERACIONES

La presentación completa del plan de operaciones se encuentra en la parte II del plan de negocios.

En términos generales, la operación de Acredita Consultores es a nivel nacional e involucra la generación de contacto con los clientes, la concertación de reuniones de presentación e indagación de sus necesidades y dolores. Además, la coproducción de las soluciones a la medida, el análisis documental, reuniones de retroalimentación y finalmente la entrega de conclusiones y recomendaciones.

Los servicios ofertados se agrupan en 5 categorías que son aplicables a las 51 universidades, estas son: acreditación integral, acompañamiento, revisión de informes, evaluación de calidad y otros requerimientos especiales de los clientes. La primera categoría es el producto clave y será desarrollado en base al diseño de algoritmos.

Durante el primer año la estrategia de precios contempla utilizar como referencia los valores que la CNA fija para sus evaluadores y el valor promedio de la disposición a pagar de las universidades identificada en el sondeo de mercado. En el segundo año, se contempla utilizar como referencia la disposición máxima a pagar y en lo consecutivo se aplicarán, reajustes anuales.

Para iniciar las operaciones, se va a conformar una sociedad por acciones (SpA). Durante los dos primeros años, no se contará con una oficina física y las reuniones presenciales se llevarán a cabo en las instalaciones de los clientes. Se utilizará información pública proporcionada por la CNA para catalogar a los potenciales clientes y generar propuestas atractivas y pertinentes.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

La presentación detallada del equipo del proyecto se encuentra en la parte II del plan de negocios.

En resumen, el equipo de Acredita Consultores cuenta con experiencia en el ámbito de las políticas públicas de educación superior y en la implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Los socios fundadores son ingenieros con postgrado en políticas públicas y tienen una amplia experiencia profesional en educación superior.

Durante el primer año, no se contratará personal adicional para el desarrollo de consultorías, pero si un diseñador y un servicio de mantenimiento de página web. A partir del segundo año, se contempla contratar servicios profesionales específicos a tiempo parcial, y en el tercer año se duplicará la cantidad de horas contratadas. El equipo gestor tiene conocimiento pertinente y una propuesta de servicio diseñada para satisfacer las necesidades del segmento objetivo.

Se contempla la creación de dos gerencias, general y operacional, a cargo de los socios. Además, se contratará a tiempo parcial personal de apoyo destinado a cumplir tareas específicas por consultoría. Por otro lado, se considera externalizar servicios para el desarrollo de algoritmos, mantenimiento de la página web y diseño.

Respecto a las rentas de ambos gerentes, se consideran 91 UF por media jornada para cada uno.

VII. PLAN FINANCIERO

En la parte II del plan de negocios, se presenta el detalle del plan financiero.

En términos generales, la estimación de ingresos para el primer año es de 2.796 UF y 8.775 UF en el quinto año de operación. En cuanto a la estimación de costos fijos, estos presentan una alta proporción incluyendo los honorarios de los socios gestores, mantención de la página web, licencias de plataformas, publicidad, difusión, servicios de contabilidad y a partir del tercer año, arriendo de oficina y sus costos asociados. Además, a partir del segundo año se consideran

costos variables asociados a la contratación de profesionales de apoyo. En cuanto a la inversión inicial estimada para el proyecto es de 1.037 UF. Además, se contempla una inversión de 382 UF al finalizar el primer año. Se dispondrá de 585 UF como capital de trabajo para iniciar la operación, correspondiente al máximo déficit acumulado del flujo de caja. La fuente de financiamiento será 100% de parte de los socios gestores, la cual se espera recuperar en el segundo año de operaciones. No se considera retiro de utilidades durante los primeros 5 años del proyecto. El VAN del proyecto a 5 años es de 3.667,30 UF, con una TIR de 44%. La tasa de descuento utilizada para la estimación de los flujos es de 89%. El valor estimado de la empresa es de 13.287,17 UF. En cuanto a los flujos a perpetuidad, se utilizó una tasa de descuento de 14,43% y ausencia de crecimiento, obteniendo un valor terminal equivalente a 18.381UF.

Por último, según el análisis de sensibilidad, se requiere ejecutar 175 servicios de consultoría en los primeros 5 años del proyecto para que este sea rentable.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS Y CLAVES DEL ÉXITO

La presentación detallada de los riesgos críticos se encuentra en la parte II del plan de negocios.

En resumen, los principales riesgos identificados son entrada de nuevos competidores, falta de personal capacitado, incumplimiento de los supuestos de financiamiento, situación política y económica inestable. Por otro lado, las principales claves del éxito son equipo de consultores con sólidos conocimientos y amplia experiencia en la materia, así como la gestión de datos y uso de algoritmos que hacen más eficiente la producción de los servicios, generando valor para los clientes y la compañía.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La presentación detallada de la propuesta inversionista se encuentra en la parte II del plan de negocios.

Si bien el proyecto considera que los socios gestores financien el 100% de la inversión inicial en partes iguales, se estimó una alternativa de financiamiento que incorpora un tercer socio

inversionista con una participación del 20% y un aporte de 473 UF. Finalmente, esta alternativa es descartada.

X. CONCLUSIONES

La oportunidad de negocio para Acredita Consultores se genera a partir de los cambios a la ley que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y que obliga a las instituciones a acreditarse para seguir operando y recibir recursos públicos. Los resultados del sondeo de mercado concluyen, primero, que el 60% de los consultados usa algún tipo de consultoría para llevar a cabo sus procesos de acreditación. Segundo, que los encuestados calificaron el éxito de los procesos con una calificación promedio un 5,5 en una escala de 1 (mínimo) a 7 (máximo). Tercero, que el 90% de los encuestados declaró que contrataría el servicio propuesto por Acredita Consultores, y, por último, los encuestados declararon una disposición a pagar de 2,7 millones de pesos en promedio por los servicios propuestos (81,6 UF)

Acredita Consultores cuenta con recursos clave que le permiten generar ventajas competitivas sostenibles y ofrecer una propuesta de valor que se basa en servicios que crean valor para el segmento de clientes al que aspira llegar, esto fundado en un modelo de negocio que integra consultores expertos, centralidad en el usuario y gestión de datos para la generación de activos.

Acredita Consultores irrumpen en el mercado para satisfacer la necesidad que tienen las universidades para obtener, mantener o mejorar su nivel de acreditación y fortalecer las capacidades de los equipos a cargo del aseguramiento de la calidad.

Acredita Consultores se propone conseguir un volumen de ventas de 2.796 UF en su primer año de funcionamiento e ingresos por 8.775 UF en el quinto año. Para esto, espera posicionar a la marca en el mercado meta, generar conciencia de marca y crear una cartera de clientes satisfechos y leales.

En cuanto al análisis financiero, el proyecto resulta ser atractivo considerando que requiere una inversión inicial que puede ser cubierta con recursos propios sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Al tercer año ya es posible recuperar la inversión inicial y el proyecto empieza a generar utilidades. De acuerdo con lo expuesto previamente, 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%. 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/lpoM_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_Deloitte_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 House⁶ 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 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

⁶ Freedom House <https://freedomhouse.org/country/chile>

(agosto 2021) ⁷	destinos junto a Brasil y Argentina ⁸ . 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 ⁹ .
----------------------------	---

⁷ 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

⁸ Riesgo Político América Latina

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

⁹ 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)¹⁰, 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

¹⁰ 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).
Critería (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 PNUD¹¹, Chile ha experimentado en la última¹² 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 Transparencia¹³, 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 PNUD¹⁴, 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 gente¹⁵ y con menor índice de confianza de los consumidores, ubicándose en el lugar 23 de 28 economías medidas¹⁶.

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

¹² Desde el año 2008 a 2018.

¹³ Consejo para la Transparencia, *Estudio Nacional de Transparencia Año 2018*.

¹⁴ PNUD, *Diez años de Auditoría a la Democracia: Antes del Estallido*, 2020.

¹⁵ 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

¹⁶ 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 Subtel¹⁷, 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 Digital¹⁸ 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 2020¹⁹, 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.

¹⁷ Subsecretaría de Telecomunicaciones, series conexiones a internet fija y móviles. Primer trimestre de 2022.

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

¹⁸ Data Reportal, Digital Chile 2022.

¹⁹ Informe Radiografía Digital 2020. Febrero 2021.

Análisis ambiental

Según el MINCYT²⁰, 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 Global²¹, 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.

²⁰ MINCYT, Evidencia Científica y Cambio Climático en Chile, 2019.

²¹ 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>

Análisis legal

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).

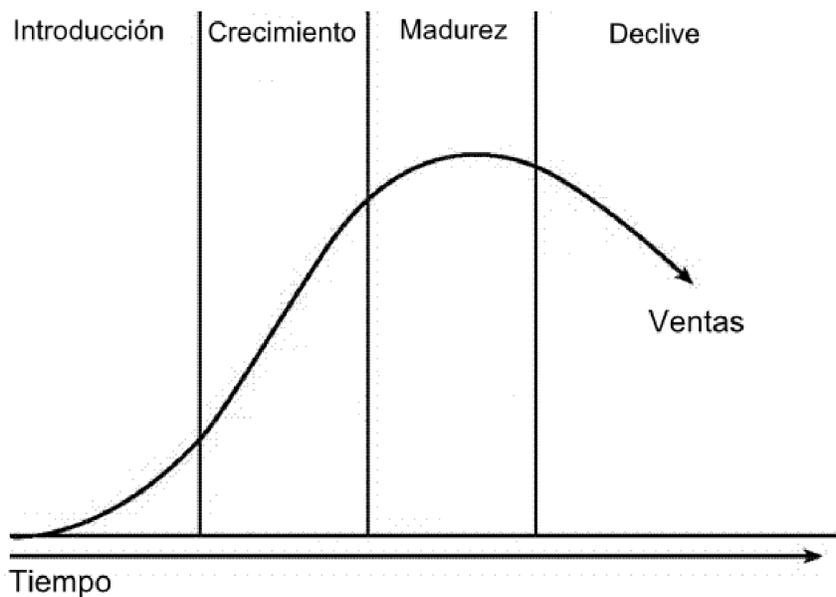
	https://sumacalidad.cl/
Middle States Commission on Higher Education	La Comisión de Educación Superior de Middle States (MSCHE) es una asociación de membresía voluntaria, no gubernamental que lleva a cabo actividades de acreditación. MSCHE es reconocida por el Departamento de Educación de los Estados 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

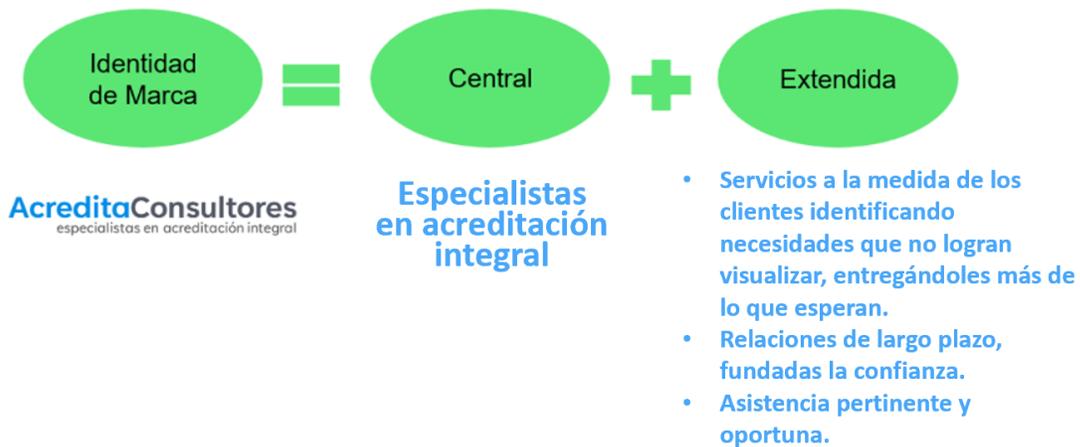
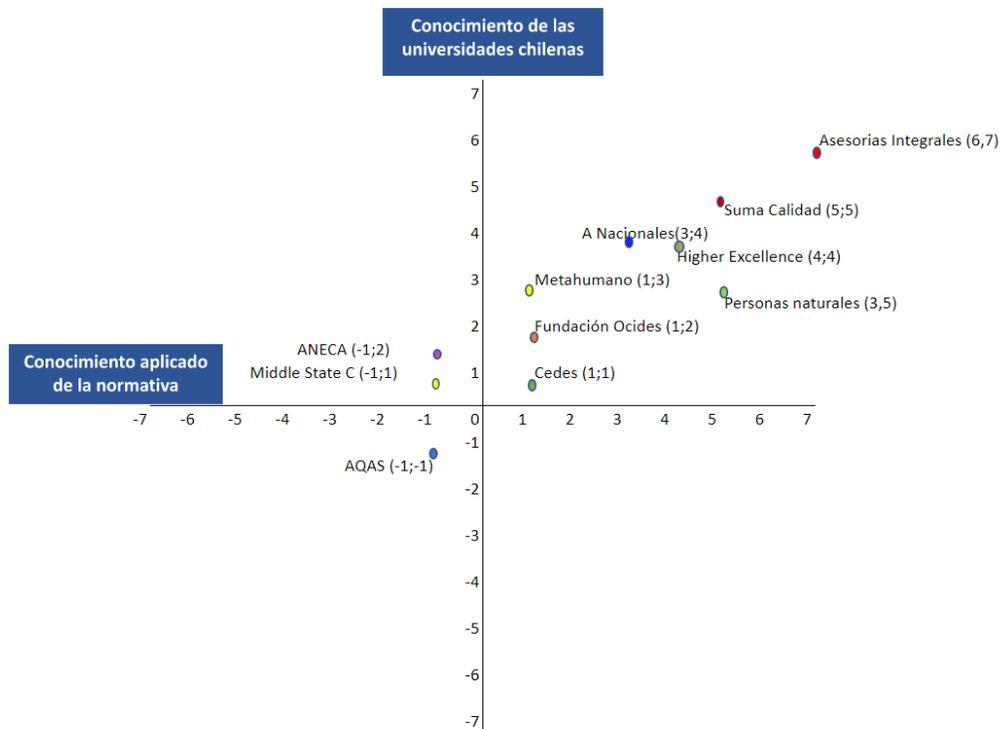
Decisiones de acreditación adoptada anualmente							
Tipo de decisión	2017	2018	2019	2020	2021	Promedios años 2018, 2019 y 2021	% de participación
Acreditación Institucional	27	20	22	3	28	23	8%
Acreditación de Postgrado	199	97	160	78	129	129	46%
Acreditación de Pregrado	335	204	99	21	85	129	46%
Total	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: Posicionamiento y branding



Anexo 17: 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 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.
<p>Universidad de Talca, Res AI 528</p>	<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 a 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 18: 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 19: 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 20: 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

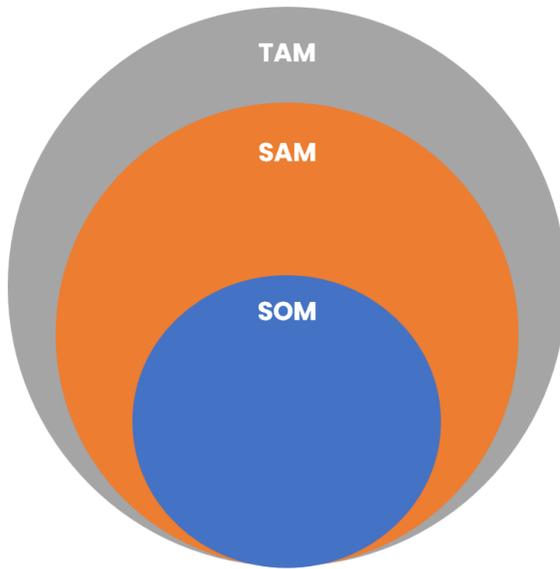
4. Si tuviera la posibilidad de contratar un servicio que apoyara a vuestra Universidad para que alcance su máximo nivel de acreditación de acuerdo con su estado actual de desarrollo. Y a la vez que pueda contribuir en el desarrollo de capacidades internas orientadas a la mejora continua. ¿Lo haría?

	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 22 – 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
