



# **Plan Estratégico Institucional 2014-2019**

Actualizado a Octubre de 2016

<b>1</b>	<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Proyecto Institucional.</b>	<b>5</b>
3.1	La educación superior Chilena	5
3.2	IPLACEX como una respuesta a las necesidades del país	6
3.3	Nuestra institución	7
<b>4</b>	<b>Propósitos institucionales</b>	<b>9</b>
4.1	Misión	9
4.2	Visión	10
4.3	El Modelo Educativo IPLACEX	10
<b>5</b>	<b>Planeación Estratégica en IPLACEX.</b>	<b>13</b>
5.1	Ciclo de planeación.	13
5.2	Ajustes a la formulación del plan	14
<b>6</b>	<b>Plan Estratégico 2016-2020</b>	<b>16</b>
6.1	Análisis FODA	16
6.2	Nueva formulación del Plan 2014-2016	20
6.3	Presupuesto Plan Estratégico Institucional 2016-2019	25

## 1 Resumen Ejecutivo

El presente documento se inscribe en el contexto del programa de planificación estratégica de IPLACEX y formula una versión actualizada del **Plan Estratégico Institucional 2014-2019** que establece las principales directrices o cursos de acción que seguirá la institución para el logro de sus propósitos en el periodo.

El documento está dividido en cuatro capítulos. El primero presenta el Proyecto Institucional y lo contextualiza respecto de las necesidades de la fuerza laboral del país y de las tendencias de la educación superior. El segundo, presenta los propósitos del Instituto, explicitando la misión, visión y el proyecto educativo IPLACEX. El tercer capítulo aborda los mecanismos y procedimientos utilizados por la Institución para la formulación y evaluación de su planificación estratégica. Finalmente, el cuarto presenta; una síntesis del diagnóstico del medio interno y externo de la Institución; un análisis de Fortalezas y Debilidades; y una formulación resumida de los ejes y objetivos estratégicos del plan.

El plan estratégico 2016-2019 se organiza en torno a **cuatro ejes estratégicos**:

1. **Gestión Institucional**
2. **Aseguramiento de los Aprendizajes**
3. **Servicio al estudiante**
4. **Sustentabilidad y crecimiento**

Estos cuatro ejes, a su vez, se dividen en objetivos estratégicos que cuentan con sus respectivos indicadores y metas asociadas. Cada objetivo estratégico tiene una autoridad asignada como responsable.

Entre los indicadores y metas más importantes del plan es posible destacar los siguientes: mejorar la tasa de retención hasta alcanzar un 82%; incrementar la matrícula a 13 mil estudiantes y mejorar un 3% la evaluación del servicio. Finalmente, el plan formula como un desafío central la Acreditación Institucional y la Acreditación de Carreras.

## 2 Introducción

La elaboración de Planes Estratégicos en IPLACEX data de fines de la década de 2000. El presente plan comenzó a ser implementado a principios de 2014 y la formulación que se presenta en este documento corresponde a una primera revisión efectuada el segundo semestre de 2016.

En la elaboración del plan y su revisión han participado: miembros de la Junta Directiva, directivos superiores, docentes, administrativos y asesores externos. Complementariamente, el aporte de los estudiantes ha sido recogido a través de focus groups, entrevistas y encuestas.

La presente formulación del Plan Estratégico es el resultado de un proceso que incorporó como insumos, entre otros antecedentes, la evaluación del plan a diciembre de 2015, las principales conclusiones de las jornadas estratégicas de 2015 y 2016, además de un sinnúmero de estudios efectuados por IPLACEX para diagnosticar su medio interno y externo. De igual forma, recoge las conclusiones y el plan de mejora correspondientes al proceso de certificación de calidad ISO 9001 efectuado en 2016.

La formulación definitiva fue sancionada por la Junta Directiva en la sesión de noviembre de 2016. La redacción de este documento, en particular, ha estado a cargo de la Rectoría, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y la Oficina de Análisis Institucional.

### **3 Proyecto Institucional.**

#### **3.1 La educación superior chilena**

Las personas valoran cada vez más la educación como un factor clave para el desarrollo, así como para el progreso personal, la movilidad social y la integración nacional. En Chile, en los últimos decenios, se ha producido un significativo incremento del número de alumnos que accede a la formación superior, elevándose de 245.000 en 1990 a 1.178.437 en 2016 (SIES).

Se ha transitado de un sistema elitista a uno masivo, lo que por cierto tiene efectos de gran relevancia. El contingente de nuevos estudiantes incorporados al nivel terciario de educación proviene progresivamente de los sectores de menores recursos. Tres de cuatro alumnos son primera generación que tiene acceso a una institución de educación superior en su familia.

En los últimos años, sin embargo, se observa una mayor valoración de la formación técnica. De hecho, en la actualidad la matrícula de primer año de los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica es levemente superior a la universitaria. No obstante el crecimiento evidenciado en las últimas décadas, la matrícula de IP y CFT parece haberse estancado, tomando como evidencia la disminución de las tasas de crecimiento que sólo alcanzan el 4.1% en 2015 y 0.6% en 2016, según cifras SIES. Esto en materia de acceso al Sistema.

Dos de las tendencias que según la OECD marcarán el desarrollo de los sistemas de educación superior en las próximas décadas en el mundo, son el e-learning y la educación a lo largo de la vida. El rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación está abriendo oportunidades hasta hace poco inimaginables para la educación superior. Mientras que en países como USA o Australia la educación a distancia representa el 12 y 17%, respectivamente, en Chile es solo el 2%, aunque crece a tasas que duplican el total del sistema. En USA, se espera que para 2020 el 20% de la matrícula Educación Superior sea totalmente a distancia. Por su parte, la tendencia de educación a lo largo de la vida o *Long life learning* está cambiando la forma en que los estudiantes se plantean frente a la educación postsecundaria, desterrando la idea de que la educación superior se

reduce a “estudiar una carrera de dos o cuatro años luego de terminar la secundaria”.

### **3.2 IPLACEX como una respuesta a las necesidades del país**

Existe un sinnúmero de antecedentes que confirman que Chile tiene un déficit de capital humano especializado que se ha transformado en un obstáculo para su desarrollo. La SOFOFA ha estimado que la fuerza laboral necesita de al menos 600 mil nuevos técnicos, la encuesta CASEN muestra que los trabajadores con educación superior acceden a remuneraciones muy por encima de aquellas a las que acceden quienes no la tienen, en tanto la OECD ha publicado estadísticas que señalan que en Chile la brecha de remuneraciones entre quienes cuentan con educación superior y los que sólo alcanzan educación secundaria es mayor que la de cualquier otro país.

No obstante los datos anteriores, y contrariamente a lo que podría pensarse, en los últimos años se ha visto un estancamiento en el crecimiento de la matrícula de educación superior en el país. Luego de una década de rápido crecimiento, a partir de 2014, el total de estudiantes ha crecido sólo al 2%.

Si bien las tasas de cobertura; esto es, la razón entre la población entre 18 y 24 años que estudia y la que efectivamente podría estudiar, ha alcanzado niveles similares a las de los países desarrollados, un análisis detallado del indicador revela dos interesantes consideraciones. Primero, mientras que en los grandes centros metropolitanos la cobertura es alta, en ciudades o regiones apartadas donde no hay presencia de las instituciones de educación superior, la cobertura es muy por debajo del promedio nacional. En segundo lugar, al estudiar la diferencia entre la tasa bruta y la neta es posible observar una diferencia significativa, es decir, una fracción significativa y creciente de los estudiantes mayores de 24 años no se encuentra dentro del sistema, lo cual plantea oportunidades en relación al perfil del estudiante al que IPLACEX aspira llegar.

Finalmente, existe una importante consideración de carácter demográfico a tener en cuenta: la caída en las tasas de natalidad ha repercutido en una baja en la

cantidad de egresados de la educación media que anualmente se incorpora al sistema de educación superior.

En suma, los anteriores indicadores se pueden resumir en la conclusión de que existe una carencia de capital humano especializado que se ha transformado en un freno al desarrollo del país y las alternativas más tradicionales de educación superior parecen no estar preparadas para revertir esta situación en el mediano plazo. Se requiere, entonces, disponer de alternativas de formación y perfeccionamiento para un importante sector de trabajadores de edad media que nunca pudieron acceder a la educación superior o que no la completaron. Se trata de personas que trabajan y no pueden dejar de hacerlo para matricularse en una carrera de dos o cuatro años, que tienen responsabilidades familiares y que en muchos casos viven en localidades en donde no existe una oferta educativa terciaria que entregue respuesta a sus necesidades.

El proyecto institucional de IPLACEX pretende, precisamente, dar respuesta a esta problemática, "contribuyendo a la formación profesional de personas que trabajan, mediante una propuesta educativa accesible, flexible, pertinente y eficaz, aportando con ello a su desarrollo laboral y social."

### **3.3 Nuestra institución**

**IPLACEX** es un Instituto Profesional autónomo creado en febrero de 1990, aunque sus antecedentes derivan de la Escuela Superior de Comercio Exterior ESCES. Fue reconocido por el Estado el 9 de enero de 1990 según Decreto Exento N°6, obteniendo su autonomía el 14 de mayo de 1998 que consta en Acuerdo N°071/98.

El Instituto Profesional Latinoamericano de Comercio Exterior - IPLACEX cuenta con 36 años de trayectoria y más de 7000 titulados de 25 carreras. En la actualidad desarrolla sus actividades en tres sedes y su Campus de Educación a Distancia (CED) que, a su vez, cuenta con una red de Centros TEC en todo el país para atender las necesidades particulares de sus estudiantes.

La Institución ha desarrollado mecanismos de aseguramiento de calidad como la certificación ISO. Su Plan Estratégico considera entre sus principales objetivos la acreditación institucional y de programas. Para ello se han fortalecido las instancias

de dirección y gestión institucional, se reforzaron los mecanismos de aseguramiento de la calidad, se han establecido sistemas de monitoreo de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje y se ha intensificado la vinculación con los egresados y empleadores.

En los últimos años IPLACEX ha experimentado un crecimiento sostenido de su matrícula, aumentando desde 3000 alumnos en 2010 a 8900 en 2016, con indicadores de progresión comparables con los de los principales institutos profesionales del Sistema. (la tasa de retención de primer año de 81% se encuentra por encima del promedio del sistema y la empleabilidad de los egresados de 78% se compara favorablemente con el 77% promedio de los IP). Finalmente, la Institución cuenta con una situación financiera sólida, con ratios de endeudamiento y resultados operacionales y provisión de cuentas por cobrar, que también lo ubican sobre el promedio del sistema.



## 4 Propósitos institucionales

### 4.1 Misión

IPLACEX se declara como una alternativa académica de cobertura nacional, que tiene como misión: ***“Proveer oportunidades de formación profesional y perfeccionamiento a personas que trabajan, mediante una propuesta educativa accesible, flexible, pertinente y eficaz, contribuyendo con ello a su desarrollo laboral y social.”***

Las cuatro características propias de la oferta educativa del Instituto conforman un mapa de referencia que se describe a continuación:

- **Accesible:** Mediante el empleo de tecnologías e-learning, IPLACEX procura poner al alcance de sus alumnos la oportunidad de incorporarse a una experiencia de formación profesional, salvando barreras geográficas o de tiempo que dificulten su acceso y progresión.
- **Flexible:** El modelo educativo de IPLACEX se adapta a las posibilidades del **educando** y potencia sus capacidades, mediante una estructura curricular modular, que permite una progresión secuencial en los estudios en un ritmo adaptable a la disponibilidad de tiempo del estudiante e incorpora modalidades de convalidación de estudios formales y el Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP).
- **Pertinente:** IPLACEX procura asegurar que los programas incorporados a su oferta formativa respondan a oportunidades efectivas del medio laboral y profesional, a través de una estrategia de diseño curricular con enfoque de competencias.
- **Efectividad:** El modelo educativo de IPLACEX procura asegurar el logro de los aprendizajes, mediante estrategias formativas que reconocen el perfil del alumno y su contexto, e instrumentos de evaluación progresiva, basados en estándares de desempeño reconocibles, medibles y certificables.

## 4.2 Visión

***“Constituirse en la institución líder en educación profesional a distancia en Chile”.***

Para 2025, IPLACEX será reconocido como un referente en la formación profesional a distancia en Chile, por su contribución al desarrollo de capital humano, por la calidad, innovación y flexibilidad de su modelo educativo y la aplicación intensiva de tecnologías en todos sus procesos.

## 4.3 El Modelo Educativo IPLACEX

IPLACEX contextualiza su Proyecto Educativo en la promoción de la persona humana y su contribución al interés público mediante la educación habilitante para el trabajo. Concibe la Formación Profesional como un proceso de crecimiento integral de la persona, desarrollado en un contexto formativo intencionado y sistemático, en función de su habilitación para el ejercicio de una función laboral autónoma. Su modelo educativo se alinea con los propósitos institucionales y propende a una formación que conjuga los atributos de accesibilidad, flexibilidad, pertinencia y efectividad.

Entendemos por calidad de la formación ofrecida como la capacidad de agregar valor laboral, social y cultural en el educando. El “valor” de un profesional o técnico se expresa en su productividad en la industria. Esta productividad se mide en competencias: conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que reflejan las cualidades de un profesional destacado en un contexto laboral dado. La formación para el trabajo debe responder a la capacidad de identificar tales competencias y diseñar y aplicar estrategias efectivas para transferirlas a los educandos.

El modelo educativo institucional se organiza en torno a 6 elementos o características singulares y propias. A continuación se enuncian sus principales métodos y herramientas:

**a) Sistema estandarizado de desarrollo curricular, que asegure la pertinencia de la formación. (Atributo de Pertinencia en la Misión)**

- Modelo sistemático para el levantamiento y validación del Perfil de Egreso de cada carrera en el ámbito laboral, que asegure la pertinencia, relevancia y efectividad de la formación ofrecida.
- Perfil de Egreso explícito para cada programa o carrera, formulado en base a las competencias levantadas.
- Diccionario de competencias con descriptores operativos, que permiten identificar sus unidades y niveles de dominio
- Matriz de Cruce que vincula cada una de las competencias del Perfil de Egreso con las respectivas unidades de aprendizaje previstas en la malla curricular.

**b) Ambiente de aprendizaje que favorezca experiencias efectivas de formación en contextos accesibles a los alumnos. (Atributo de Accesibilidad en la Misión)**

- Entorno de aprendizaje dinámico y flexible, que potencie las competencias digitales del estudiante.
- Entorno virtual centrado en la actividad de aprendizaje, flexible a las oportunidades, capacidades y potencialidades del alumno.
- Centro de recursos digitales (catálogo bibliográfico en línea).
- Entorno físico para acceso a experiencias y procesos educativos o de apoyo que requieran presencialidad en Sedes y Centros TEC.
- Contexto de aprendizaje que combina recursos y dinámicas de trabajo basadas en el acompañamiento docente y favorece la interacción entre pares.
- Máximo aprovechamiento de las capacidades de los alumnos y el potencial de las Tecnologías de Información y web.

**c) Innovación en procesos y métodos didácticos (Atributo de Innovación en la Visión)**

- Entorno apropiado para favorecer la Innovación y el desarrollo de Recursos de Aprendizaje.
- Sistema de categorización y de evaluación de desempeño docente.

- Programa de Formación Docente orientado al desarrollo de capacidades metodológicas y profesionales.
- Equipo de docentes especialistas en diseño instruccional.
- Disponibilidad de un entorno apropiado para la innovación y el desarrollo de recursos de aprendizaje que incluye sistemas de productos multimedia y el uso de tecnología de información.

**d) Itinerarios formativos flexibles y adecuados al educando (Atributo de Flexibilidad en la Misión)**

- Programas de nivelación en competencias básicas (matemáticas, lenguaje y TDI) que se hacen cargo de las deficiencias en las conductas de entrada que lo preparan para una experiencia educativa satisfactoria.
- Estructura curricular flexible, con multiplicidad de entradas y salidas: Articulación entre niveles técnico y profesional, organización modular que permite salidas y certificaciones intermedias, Reconocimiento de Aprendizajes Previos, Programas de articulación para carreras, Articulación con EMTP.
- Diversidad de modalidades formativas (presencial, semi-presencial y a distancia)

**e) Acompañamiento y apoyo al Estudiante (Atributo de Efectividad en la Misión)**

- Sistema de profesores tutores, responsables de proveer asesoramiento, apoyo y motivación personal a cada alumno para la mejora de la progresión.
- Plataforma de gestión que asegura el seguimiento integral de todos los requerimientos e interacciones del alumno con la Institución desde la postulación hasta el egreso.
- Combinación de sedes presenciales y centros de servicio (Centros TEC) que proveen una red de atención a los alumnos en las ciudades de mayor concentración.

## f) Evaluación progresiva de los aprendizajes. (Atributo de Efectividad en la Misión).

- Modelo de evaluación transversal, orientado al relevamiento de evidencias del logro de aprendizajes alcanzados.
- Gestión del proceso educativo mediante la medición de los resultados efectivos del proceso de aprendizaje, por medio de la correlación de evaluaciones y descriptores del diccionario de competencias.
- Modelo de secuenciación de las evaluaciones que favorece procesos de desarrollo incremental de las competencias alcanzadas por lo alumnos, en base a la retroalimentación de sus resultados.
- Combinación de evaluaciones en línea y presenciales en contextos supervisados que aseguran la integridad del proceso. (Sistemas anti plagio; Evaluaciones supervisadas y Protocolos de examinación).

## 5 Planeación Estratégica en IPLACEX.

### 5.1 Ciclo de planeación.

IPLACEX desarrolla procesos de planeación estratégica desde fines de la década de 2000. Se trata de procesos con un ciclo que incluye fases de planeación, ejecución, evaluación y ajuste.



Para la **determinación de la posición estratégica** se considera una revisión del medio interno y externo de la Institución. Esta fase se vale de diversos estudios que efectúa la institución por sí misma o a través de terceros. Finalmente, se incorpora la información proveniente de los colaboradores y docentes de la Institución que participan, periódicamente, en reuniones o jornadas.

En la fase de **definición de objetivos** se revisan los propósitos institucionales expresados en la Misión y la Visión y se establecen los principales Objetivos o Ejes estratégicos prioritarios en torno a los cuales será necesario organizar la fase de planeación.

La **formulación del plan estratégico** considera el establecimiento de prioridades y la fijación de objetivos para cada eje estratégico. Se seleccionan los indicadores clave que se utilizarán como métrica y se establecen objetivos. También, se asignan responsabilidades entre los directivos y unidades. Finalmente, el plan o la actualización resultante son presentados por la rectoría a la Junta Directiva para su aprobación.

Posteriormente, se desarrollan todas las actividades tendientes a la comunicación del plan así como aquellas relacionadas a su seguimiento y control. Se establecen planes de trabajo y presupuestos para todas las unidades. Con periodicidad anual la Oficina de Análisis Institucional efectúa una medición de avance general del plan que es presentada por la Rectoría a la Junta Directiva y que se traduce en ajustes o nuevas versiones.

## **5.2 Ajustes a la formulación del plan**

Los primeros antecedentes del Plan Estratégico 2014-2019 datan de mediados de 2013. En mayo y agosto de ese año se efectuaron dos jornadas de directivos en las que se realizó un análisis de la situación y se formuló un conjunto de fortalezas y debilidades que se transformaron en la base del primer análisis FODA del presente Plan.

El plan estratégico fue aprobado por la Junta directiva en Marzo de 2014 y desde entonces se gestiona y revisa periódicamente. Las Jornadas de directivos de Mayo de 2014 y Octubre de 2016, así como la evaluación de avance a Diciembre de

2015 han precedido a la presente formulación del Plan que fue aprobada por la Junta Directiva en Noviembre de 2016.

La presente formulación del Plan Estratégico 2014-2016 incorpora mejoras respecto de versiones anteriores que pueden ser clasificadas en tres categorías:

**a) Reorganización de los ejes estratégicos:**

El crecimiento de la institución en los últimos años ha requerido un énfasis especial en mejorar los sistemas de gestión de IPLACEX. Es por ello que se ha incorporado como un eje estratégico distinto el mejoramiento de la gestión institucional.

**b) Mejoras en los indicadores y metas asociados a cada objetivo estratégico**

La evaluación del plan estratégico a diciembre de 2015 relevó la necesidad de contar con una definición más precisa de los indicadores y metas asociados a cada objetivo del plan.

**c) Incorporación de un Presupuesto y programa de financiamiento para el plan**

Para asegurar el cumplimiento del plan estratégico, la Vicerrectoría Económica ha desarrollado un marco presupuestario de largo plazo que incorpora una evaluación financiera del Plan tanto en sus variables operacionales como en las de inversión.

## **6 Plan Estratégico 2016-2020**

### **6.1 Análisis FODA**

IPLACEX mantiene un diagnóstico permanente de su medio interno y externo. A continuación se presenta un resumen de dicho diagnóstico.

#### **Medio Externo**

1. El país presenta una carencia de capital humano especializado que constituye un obstáculo para su desarrollo.
2. EL crecimiento de la matrícula de educación superior se encuentra estancado. El país ha alcanzado una tasa de cobertura similar al promedio de la OECD que esconde diferencias importantes entre regiones y que muestran una proporción relevante y creciente de estudiantes mayores.
3. Existe un proyecto de ley que, de ser aprobado, modificaría el marco regulatorio de todo el sistema de educación superior. Entre los cambios que más directamente afectarían a IPLACEX es el de la obligatoriedad de la Acreditación Institucional.
4. Tanto a nivel nacional como internacional, la educación superior a distancia ha comenzado a incrementar sus niveles de matrícula. Sin embargo, especialmente en Chile, existe un prejuicio respecto de su calidad.

#### **Medio Interno**

1. La institución se encuentra en una situación financiera sana y estable. Sus indicadores se comparan favorablemente con respecto al sistema y muestran ingresos crecientes y resultados consistentemente positivos con flujos de caja que aseguran la sustentabilidad del proyecto.
2. Los resultados académicos han experimentado una mejora en los últimos años, alcanzando desempeños comparables con las mejores instituciones del país en retención, tiempos de titulación y empleabilidad. Al observar los indicadores separados por carrera y modalidad es posible observar que en algunos casos los resultados aún deben ser mejorados.



3. Durante los últimos tres años el Instituto ha sostenido un importante crecimiento y una dispersión geográfica de sus operaciones con la consiguiente presión sobre sus estructuras y procesos. La adecuación de la estructura y la reformulación de procesos (como la efectuada con motivo de la certificación ISO 9001) constituyen importantes desafíos de gestión para la Institución.
4. Las condiciones de operación del Instituto han sido ampliadas y mejoradas. La red de Centros TEC para la atención de alumnos de modalidad e-learning y la plataforma de aulas virtuales constituyen dos aspectos en que se ha alcanzado un estándar comparable con otras instituciones, pero sobre el cual se debe seguir trabajando.
5. EL incremento en la proporción de los estudiantes que prefiere modalidades semipresenciales o a distancia está demandando una constante adecuación de la propuesta educativa y un esfuerzo para asegurar la efectividad del proceso educativo

Las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades identificadas por la institución y actualizadas a septiembre de 2016, son las que a continuación se enuncian:

### **Fortalezas**

1. La institución cuenta con propósitos claros, explícitos y conocidos. Existe un diagnóstico del medio que da sentido a su misión y visión y se cuenta con un plan de desarrollo estratégico que asigna prioridades, establece indicadores y metas y cuenta con un plan de financiamiento asociado.
2. La institución dispone de un modelo educativo propio aplicable a las modalidades presencial, semipresencial y a distancia. Su implementación progresiva ha dado lugar a buenos resultados académicos y los indicadores asociados a retención, tiempos de matrícula, empleabilidad etc., se comparan favorablemente con los demás institutos profesionales.

3. La situación financiera es sana, estable y se sustenta en políticas financieras claras, explícitas y que se han mantenido en el tiempo. Sus resultados y sus flujos de caja aseguran la sustentabilidad.
4. El Instituto ha desarrollado una plataforma de servicios educativos que permite atender las necesidades de estudiantes presenciales o a distancia en todo el país. Esta plataforma se apoya en una red de infraestructura con Sedes y Centros TEC en diversas ubicaciones, un sistema de Aula virtual y un catálogo de servicios en línea que contempla desde la posibilidad del estudiante para acceder a información de sus evaluaciones hasta un sistema de apoyo basado en tutores.
5. Se ha adaptado la estructura organizacional para responder a las necesidades que ha impuesto el crecimiento y la dispersión geográfica de las operaciones. De igual forma, se ha ampliado y reforzado el equipo directivo.
6. La institución dispone de una orgánica para el Aseguramiento de la Calidad. Durante 2016 amplió su certificación ISO 2016 y ha incluido en su plan estratégico la acreditación institucional y de programas.
7. Se ha alcanzado un tamaño o escala única a nivel nacional en educación a distancia lo que permite disponer de recursos y capacidades para innovar y mejorar en materia de metodologías y recursos de aprendizaje.

### **Debilidades**

1. El instituto no ha podido someterse a procesos de acreditación institucional y no cuenta con programas acreditados.
2. Al estudiar los indicadores de resultados de manera desagregada es posible observar que persisten problemas de progresión en algunas carreras y sedes.
3. Respecto de la gestión del servicio al estudiante se observan problemas de comunicación entre las unidades que redundan en una baja percepción de la calidad del servicio.
4. El Instituto no es conocido y su marca no cuenta con un nivel de recordación adecuada ni con los atributos de que disponen otras instituciones

competidoras. En general, en el país, las instituciones asociadas a la educación a distancia son relacionadas a mala calidad.

5. Los mecanismos de vinculación con egresados y empleadores no se encuentran sistematizados. No se cuenta con una estructura central con dotación adecuada para planificar estos procesos y mejorar la retroalimentación que se obtiene de ellos.

### **Amenazas**

1. Los cambios al marco regulatorio que estudia el congreso podrían limitar la autonomía Institucional.
2. Tanto a nivel de instituciones técnico profesional como de instituciones que ofrecen educación a distancia, se observa una alta concentración de la matrícula en unos pocos operadores. En el segmento de educación a distancia se espera la entrada de los operadores más grandes con un fuerte nivel de competencia.
3. El prejuicio de mala calidad respecto de la educación a distancia, así como la percepción negativa hacia las instituciones de educación superior privadas podrían configurar un escenario adverso para instituciones como IPLACEX.

### **Oportunidades**

1. Existe una creciente valoración social y reconocimiento de la necesidad país de contar con más profesionales y técnicos de alto nivel para mejorar la productividad laboral y alcanzar un crecimiento económico más elevado.
2. La demanda creciente y sostenida por opciones de formación profesional y técnica en modalidad a distancia por parte de sectores de trabajadores sin educación superior completa.
3. El rápido desarrollo de nuevas y mejores Tecnologías de Innovación y Comunicación aplicables a la educación permitirán apoyar y optimizar el

proceso de enseñanza aprendizaje, salvando barreras geográficas y temporales.

4. La publicación de nuevas Pautas de evaluación para la acreditación de Institutos Profesionales por parte de la CNA, incluye referencias explícitas a la modalidad a distancia. Esto permitirá a IPLACEX someterse al proceso de acreditación bajo un sistema de evaluación que se hace cargo de sus particularidades.

## **6.2 Nueva formulación del Plan 2014-2016**

El PDE se ha ordenado en torno a cuatro Ejes Estratégicos que corresponden a las dimensiones centrales del quehacer institucional y que expresan el compromiso del IP IPLACEX con el desafío país de ofrecer oportunidades de formación en el ámbito técnico profesional.

De estos Ejes Estratégicos se desprenden objetivos específicos y acciones, indicadores de cumplimiento y las metas respectivas. El orden en que son presentados no implica criterio de prioridad. En la medida que la Institución es un sistema integrado, las tres dimensiones tienen ineludibles relaciones, por lo que deben ser abordadas siempre con un enfoque comprensivo.

Las siguientes tablas muestran los ejes estratégicos, los objetivos específicos, acciones así como los indicadores y metas asociados.

## Eje Fortalecimiento de la Gestión Institucional

N°	Objetivo específico	N°	Acción	Indicador	Meta	Plazo	Responsable
1	Desarrollar una cultura de calidad presente en todos los niveles de la institución	1.1	Acreditar la Institución	N° de Años de acreditación	4	2017/12	DAC
		1.2	Acreditar carreras	% estudiantes matriculados en carreras acreditadas	60%	2019/03	DAC
		1.3	Mantener y ampliar certificación ISO	N° de procesos certificados	6	2017/12	DAC
		1.4	Instalar Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Creación de unidad de Aseguramiento de la Calidad	1	2016/10	RECTOR
		1.5	Desarrollar programa de auditorías internas	Nº de Auditorias anuales	8	2017/12	DAC
2	Adecuar Modelo de Gestión Institucional acorde a los propósitos	2.1	Fortalecer equipos Directivos	N° nuevos directivos	4	2017/06	RECTOR
		2.2	Sistematizar trabajo de comités.	N° de sesiones de comité anual	80	2017/12	RECTOR
		2.3	Crear unidad de servicio de apoyo al Estudiante	N° de unidades creadas	1	2016/12	RECTOR
3	Fortalecer la estructura Organizacional	3.1	Desarrollar un programa de Inducción Institucional	% Cobertura del programa	90%	2018/12	RRHH
		3.2	Desplegar un plan de Alineamiento	N° de sesiones de difusión anuales	10	2017/12	RECTOR
		3.3	Difundir Propósitos y Planes Institucionales	% de Sedes y centros TEC con soporte gráfico de los propósitos Institucionales	100%	2017/07	RECTOR
		3.4	Establecer sistema gestión documental compartido	Implementación de software de gestión documental	1	2017/12	VRE
		3.5	Desarrollar panel de control de indicadores Institucionales	Creación de Panel de Control de Indicadores Institucionales	1	2017/12	DAC
		3.6	Fortalecer la Oficina de Análisis Institucional (OAI)	Integración a la OAI bajo la Dirección de Aseguramiento de la Calidad	1	2016/11	DAC
		3.7	Desarrollar un catálogo de Indicadores	N° de ediciones anuales	3	2017/12	DAC
		3.8	Gestionar planes de trabajo anuales	% de unidades con plan anual	100%	2017/03	DAC
		3.9	Sistematizar procesos de evaluación de desempeño	% de trabajadores evaluados anualmente	85%	2019/12	RRHH
		3.10	Mejorar sistemas de compensaciones	Implementación de seguro complementario de salud y dental	1	2016/11	RRHH
		3.11	Gestionar planes de capacitación anuales	% de trabajadores capacitados al año	50%	2019/12	RRHH
		3.12	Creación de departamento de bienestar	Creación de departamento de Bienestar	1	2017/12	RRHH

## Eje Consolidación de un sistema de aseguramiento de aprendizajes

N°	Objetivos específico	N°	Acción	Indicador	Meta	Plazo	Responsable
4	Implementar un modelo educativo basado en competencias	4.1	Reformular y operar un proceso de diseño curricular	Certificación de proceso de diseño curricular bajo estándar ISO	1	2016/11	VRA
		4.2	Rediseñar planes de estudio con enfoque competencias laborales	% de planes implementados con modelo enfocado en competencias laborales	100%	2018/03	VRA
		4.3	Aumentar la disponibilidad de recursos de aprendizaje	N° de recursos disponibles	12.000	2019/03	VRA
		4.4	Innovar en el uso de las tecnologías para enseñanza	N° de proyectos de innovación anuales	5	2017/12	VRA
		4.5	Personalización de los programas de asignatura según conducta de entrada	N° de asignaturas del programa de formación general	5	2019/03	VRA
		4.6	Sistematizar mecanismos de vinculación con egresados	N° de egresados que participa anualmente	500	2018/03	VRA
5	Fortalecer la docencia	5.1	Sistematizar mecanismos de evaluación docente	% de docentes con evaluación anual completa	95%	2018/03	VRA
		5.2	Actualizar PFD e Incrementar su cobertura	% de docentes capacitados	85%	2018/03	VRA
		5.3	Desarrollar un sistema de categorización	% de docentes categorizados	35%	2017/12	VRA
		5.4	Incrementar la dotación docente	N° de jornadas equivalentes anual	200	2019/03	VRA
6	Mejorar las plataformas de aprendizaje	6.1	Crear Unidad especial	Creación de unidad desarrollada	1	2016/11	RECTOR
		6.2	Capacitar al equipo de plataforma	N° de personal de plataforma certificados	4	2018/03	VRA
		6.3	Sistemas de monitoreo en línea	Creación de modelo en línea	1	2017/03	VRA
		6.4	Diversificar las aplicaciones LMS (Learning management system,)	N° de plataformas operativas	4	2017/12	VRA
		6.5	Desarrollo de planes de seguridad y respaldo	Implementación del plan de seguridad y respaldo	1	2016/12	VRE
7	Implementar modelo sistémico de evaluación y certificación de aprendizajes	7.1	Certificación ISO de procesos de evaluación de aprendizajes	Proceso certificado	1	2017/12	VRA
		7.2	Aseguramiento de la Integridad en los procesos de evaluación	% de procesos de evaluación asegurados en integridad	20%	2019/12	VRA
		7.3	Implementación de una política de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAPS)	% de Alumnos nuevos que utiliza política RAPS	25%	2019/03	VRA
8	Sistematizar los procesos de medición y análisis de resultados de aprendizaje	7.4	Implementar un programa de estudio y seguimiento de resultados de aprendizaje	N° de estudios particulares	5	2017/12	VRA
		7.5	Mejorar las tasas de aprobación de exámenes	% de aprobación de exámenes	84%	2019/06	VRA

## Eje Mejoramiento de la Calidad de Servicio al estudiante

N°	Objetivo específico	N°	Acción	Indicador	Meta	Plazo	Responsable
9	Mejorar la infraestructura	9.1	Concentrar la oferta presencial en 3 sedes	Concentración de oferta presencial en 3 sedes	1	2017/03	RECTOR
		9.2	Potencia la red nacional de centros de servicio	N° de centros TEC	9	2019/12	RECTOR
		9.3	Implementar un estándar de infraestructura y equipamiento para centros TEC	N° de centros TEC estandarizados	6	2017/12	RECTOR
		9.4	Mejorar sede Santiago	% de satisfacción estudiante (aumento del 3%)	(+3%)	2017/12	DIR SEDES
		9.5	Mejorar sede Copiapó	% de satisfacción estudiante (aumento del 3%)	(+3%)	2017/12	DIR SEDES
		9.6	Mejorar centros TEC	% de satisfacción estudiante (aumento del 3%)	(+3%)	2017/12	DIR SEDES
10	Fortalecer el sistema de tutoría y apoyo al estudiante	10.1	Documentar protocolos de atención	Documentación de protocolo	1	2016/12	DIR CED
		10.2	Dotar y capacitar tutores	% tutores con capacitación último año	100%	2017/03	DIR CED
		10.3	Desarrollar sistemas CRM	% de implementación	50%	2018/03	DIR CED
11	Mejorar la satisfacción del estudiante	11.1	Implementar Sistemas de Información académica y financiera	% de alumnos con acceso al sistema	100%	2016/12	VRE
		11.2	Implementar Sistemas de pago	% de recaudación en línea	70%	2019/03	VRE
		11.3	Implementar Sistemas de certificación	% de certificados descargados en línea	80%	2019/12	VRE
		11.4	Implementar Sistemas de Biblioteca en línea	N° de Títulos disponibles	6.000	2019/03	VRE
		11.5	Incrementar la satisfacción general del estudiante	% de satisfacción de estudiantes	88%	2018/12	DIR SEDES
		11.6	Implementar sistema de satisfacción en el servicio de los centros TEC	N° de centros TEC con sistema implementado	6	2018/03	VRA

## Eje Sustentabilidad y Crecimiento

N°	Objetivo específico	N°	Acción	Indicador	Meta	Plazo	Responsable
12	Incrementar matrícula para asegurar la sustentabilidad del Proyecto.	12.1	Incrementar la matrícula pregrado total	N° total de alumnos	13000	2019/04	DAM
		12.2	Ampliar la oferta en carreras nuevas	N° de nuevos programas	5	2019/03	VRA
		12.3	Ofertas de programas para grupos especiales	N° de nuevos programas ofertados	4	2019/12	VRA
		12.4	Aumentar tasas de retención primer Año	% retención de primer año	82%	2019/04	VRA
		12.5	Mejorar tasas de titulación oportuna	% de titulados	35%	2019/03	VRA
		12.6	Ampliar mecanismos de apoyo financiero	% de alumnos con apoyo	5%	2019/03	VRA
13	Incrementar la eficiencia operacional, asegurando la sustentabilidad financiera del proyecto institucional.	13.1	Mejorar la capacidad de generación de flujo	Margen ebitda (%)	14%	2019/12	VRE
		13.2	Asegurar los ingresos	% de variación de morosidad	-2%	2019/12	VRE
		13.3	Diversificar las fuentes de ingresos.	% ingresos programas no conducentes a título (PNCT)	8%	2019/12	VRE
		13.4	Automatización de reportes contables y financieros mensuales	N° de reportes automatizados	4	2017/12	VRE
		13.5	Programa de Auditoría externa	N° de auditorías externas	2	2017/12	VRE
		13.6	Programa de presupuesto largo plazo	N° de programas de presupuesto de largo plazo	1	2016/11	VRE



### **6.3 Presupuesto Plan Estratégico Institucional 2016-2019**

La nueva formulación del Plan Estratégico 2014-2019, incorpora el Presupuesto Institucional a 5 años que incluye las partidas de operaciones (ingresos y egresos), el programa de inversión y el financiamiento para dicho plan, como una herramienta de control y evaluación que permita a Iplacex sustentar financieramente su proyecto. Considerando todos los elementos emanados de los análisis internos y externos surgidos en la revisión y formulación, proyección de crecimiento de alumnos y cumplimiento de los objetivos; la Vicerrectoría Económica en su rol de asegurar la sustentabilidad y crecimiento, elaboró presupuestos de Estado de Resultado y Flujo de Caja para el período 2017 – 2021.

La principal fuente de financiamiento, está dada por la capacidad propia de generación de márgenes operacionales, lo anterior implica una proyección de margen operacional al cierre de 2016 de un 10% y de un 8% al 2019, sólo 2% menos, a pesar del incremento de la depreciación del período 2016-2017 de un 267%, como resultado del incremento de la inversión proyectada.

Junto con la capacidad de generación de márgenes operacionales la política de reinversión del 70% de los excedentes generados en cada año permite sustentar el plan de inversiones asociado al PDEI 2014-2019.

## PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADO

PERIODO 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	7,811,159	8,398,140	8,774,061	9,528,483
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	(5,146,424)	(5,596,135)	(5,785,919)	(6,248,774)
MARGEN DIRECTO	2,664,735	2,802,005	2,988,142	3,279,709
TOTAL GAV	(1,723,508)	(1,851,781)	(1,893,266)	(2,022,062)
EBITDA	941,227	950,224	1,094,876	1,257,647
RESULTADO NO OPERACIONAL	(139,178)	(213,151)	(389,354)	(533,354)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	802,049	737,073	705,522	724,293
IMPUESTO A LA RENTA	(162,780)	(184,268)	(190,491)	(195,559)
RESULTADO EJERCICIO	639,269	552,805	515,031	528,734

## PRESUPUESTO FLUJO DE CAJA

PERIODO 2016-2019

	2016	2017	2018	2019
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	7,698,749	8,277,283	8,647,794	9,391,360
EGRESOS OPERACIONALES	(5,146,424)	(5,596,135)	(5,785,919)	(6,248,774)
TOTAL GAV	(1,723,508)	(1,851,781)	(1,893,266)	(2,022,062)
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	(6,869,932)	(7,447,916)	(7,679,185)	(8,270,836)
FLUJO CAJA OPERACIONAL	828,817	829,367	968,609	1,120,524
FLUJO NO OPERACIONAL	0	(52,674)	5,400	5,400
FLUJO DEL PERÍODO ANTES IMPTO.	828,817	776,693	974,009	1,125,924
PPM E IMPUESTOS	(161,467)	(173,600)	(190,251)	(225,393)
FLUJO DEL PERÍODO DESPUÉS IMPTO.	667,350	603,093	783,758	900,531
INVERSIONES	(328,000)	(824,000)	(510,000)	(565,000)
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	220,000	-	-	-
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS	(147,797)	(191,781)	(165,841)	(154,509)
FLUJO DE CAJA NETO DEL PERÍODO	411,553	(412,688)	107,916	181,022
SALDO INICIAL	170,022	716,710	304,022	411,938
SALDO FINAL	581,575	304,022	411,938	592,960

## PLAN DE INVERSIONES

### PERIODO 2016-2019

INVERSION M\$	2016	2017	2018	2019
Acreditación Institucional y de carreras	144,000	213,000	70,000	70,000
Canal de Admisión Digital	-	10,000	50,000	80,000
Desarrollo Plataformas de Servicios en Línea	-	198,000	50,000	50,000
Sistemas	-	26,000	60,000	30,000
Equipamiento TICs	73,000	50,000	55,000	60,000
Desarrollo de la Infraestructura física	75,000	183,000	10,000	80,000
Equipamiento administrativo	5,000	20,000	10,000	20,000
Equipamiento docente	21,000	23,000	35,000	45,000
Recursos bibliográficos	10,000	12,000	30,000	20,000
Desarrollo de recursos de aprendizaje	-	40,000	40,000	50,000
Perfeccionamiento docente	-	22,000	40,000	30,000
Posicionamiento de marca	-	27,000	60,000	30,000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>328,000</b>	<b>824,000</b>	<b>510,000</b>	<b>565,000</b>