



**PLAN DE DESARROLLO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
(2020-2024)**

Contenidos

Introducción	3
Antecedentes del Proyecto Institucional	4
El acceso a la Educación Superior.....	4
IPLACEX como una respuesta a las necesidades del país	5
Proceso de Planificación Estratégica.	8
Propósitos Institucionales	10
Misión.....	10
Visión	11
Proyecto Educativo	11
Modelo Educativo.....	12
Evaluación general del plan de desarrollo estratégico 2014-2019	13
Posición estratégica de la institución	16
Formulación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2020-2024	18
Ejes y Objetivos Estratégicos	18
Objetivos, programas, indicadores, metas y responsables	19
Presupuesto marco.....	25

Introducción

La elaboración de planes estratégico en IPLACEX data de fines de la década de 2010. Utilizando diversas metodologías y formatos, la Institución ha implementado periódicamente diferentes planes que han orientado su desarrollo conforme a los propósitos Institucionales. En este contexto, el presente Plan de Desarrollo Estratégico (PDEI) 2020-2024 ha sido concebido con el objeto de constituirse en un instrumento que permita proyectar y priorizar las acciones futuras de IPLACEX en todos los ámbitos de su desarrollo institucional.

El presente PDI 2020-2024 es el resultado de un proceso que se ha extendido por casi un año y que incorporó como insumos, la evaluación de cierre del PDEI 2014-2019; las principales conclusiones de las Jornadas Estratégicas de 2018 y 2019; estudios efectuados por IPLACEX para diagnosticar su medio interno y externo; conclusiones y oportunidades de mejoras diagnosticadas por el Sistema de Auditorías Internas ISO 9.001; los estándares definidos por la Distance Education Accrediting Commission (DEAC) para el proceso de acreditación internacional, que está llevando a cabo IPLACEX y las principales conclusiones del acuerdo de Acreditación N° 436, de 2017. El PDEI IPLACEX 2020-2024 fue aprobado por la junta Directiva de la institución el 23 de enero de 2020.

En la elaboración del Plan y su revisión han participado: miembros de la junta Directiva, directivos superiores, docentes, administrativos y asesores externos, a través de su incorporación activa en diversas jornadas de planificación estratégica, que tienen por objetivo socializar avances, revisar ajustes y relevar acciones con el fin último de dar cumplimiento los planes trazados.

Antecedentes del Proyecto Institucional

El acceso a la Educación Superior

En el transcurso de las últimas tres décadas el Sistema de Educación Superior Chileno ha experimentado una transformación significativa.

En este contexto la educación terciaria ha dejado de ser el privilegio de una élite social o intelectual para transformarse en un fenómeno masivo. El número de matriculados totales del sistema pasó de 245.000 en 1990 a 1.268.510 en 2019. Esto ha traído como consecuencia que el contingente de nuevos estudiantes incorporados al nivel terciario de educación, provenga progresivamente de los sectores de menores recursos. En la actualidad tres de cada cuatro alumnos corresponden a la primera generación que tiene acceso a una institución de educación superior en su familia.

En los últimos años, además, se observa una mayor valoración de la formación técnica, lo que se evidencia en dos indicadores relevantes: En el 2019 la matrícula de primer año de los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica es superior a la universitaria y la proporción de los alumnos IP`s y CFT`s respecto del total de la educación superior pasó de un 33% en el 2007 a un 44% en el 2019.

No obstante lo anterior, el crecimiento evidenciado en las últimas décadas, tanto en la matrícula de IP`s y CFT`s como en el resto del sistema, parece haberse estancado. De hecho, las tasas de crecimiento sólo alcanzan el 0,9 % en 2018 y 0,5% en 2019.¹

Para completar una visión del desarrollo de la matrícula en el sistema, es necesario referirse al fenómeno de la Educación a Distancia. En contraposición a lo que ocurre respecto del total del sistema, la matrícula de estudiantes de modalidad a

¹ Total alumnos de pregrado SIES 2019

distancia ha experimentado un notable crecimiento, pasando de 28.500 en 2017 a 45.448 en 2019 ²

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. Mientras que en países como USA o Australia el e-learning, y más precisamente la educación superior en modalidad a distancia, representa el 12% y 17%, de la matrícula total respectivamente, en Chile sólo alcanza al 4%, aunque crece a tasas que triplican a las del total del sistema.

En USA, se espera que para 2022 el 20% de la matrícula de 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 esta se reduce a "estudiar una carrera de dos o cuatro años luego de terminar la secundaria" y demostrando que es perfectamente factible transitar continua o complementariamente entre el mundo del trabajo y el educacional.

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 Sociedad de Fomento Fabril (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.

² Total alumnos de pregrado, modalidad a distancia SIES 2019

Finalmente, según estudios realizados por la propia OECD la fuerza laboral chilena es, por mucho, la que posee mayores carencias en materia de competencias de empleabilidad básica de todos los países miembros.

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 dos décadas de rápido crecimiento, a partir de 2014, el total de estudiantes ha crecido sólo un 2% en promedio entre 2012 y 2019. Tendencia que ya se describió en los párrafos precedentes.

Si bien la tasa de cobertura, esto es, la razón entre el número de estudiantes de educación terciaria y la población entre 18 y 24 años de edad, 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, por el contrario en ciudades o regiones apartadas donde no hay una adecuada presencia de las instituciones de educación superior, la cobertura está muy por debajo del promedio nacional. En segundo lugar, al estudiar la diferencia entre la tasa de cobertura bruta y neta es posible observar que una fracción significativa y creciente de los estudiantes es mayor de 24 años, lo cual hace más evidente las carencias del segmento de personas al cual IPLACEX apunta con su proyecto educativo

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 secundaria que anualmente se incorpora al sistema de educación superior.

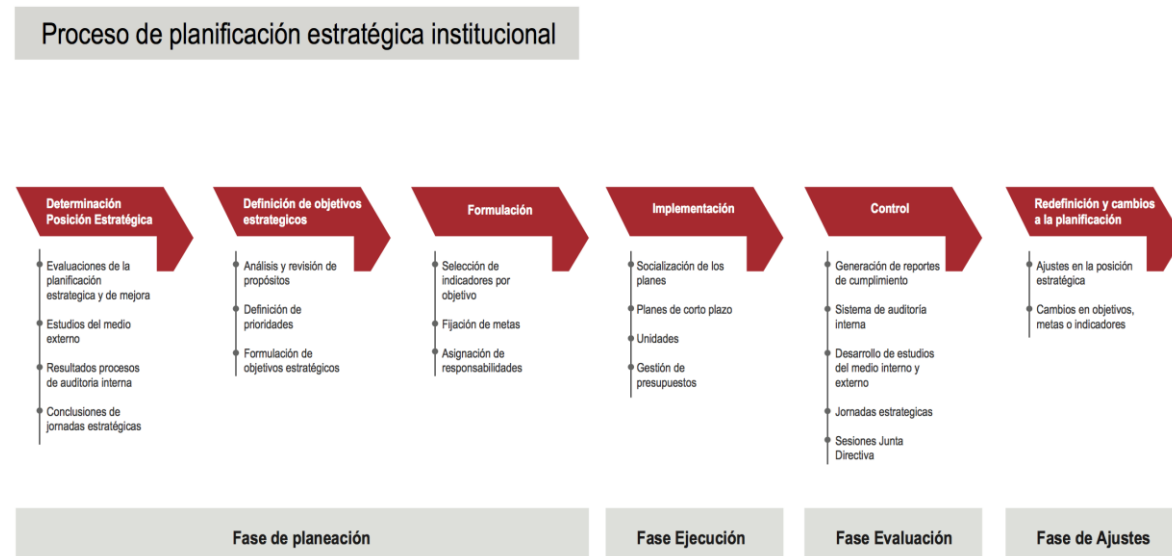
En resumen, mientras que por un lado existe una carencia de capital humano especializado que se ha constituido en un freno al desarrollo del país, por otro, las alternativas más tradicionales de educación superior parecen no estar permitiendo revertirla. Se requiere, entonces, disponer de alternativas de formación y perfeccionamiento para un importante sector de jóvenes y trabajadores de edad media que no han podido acceder a la educación superior o que no la completaron. Se trata de personas que trabajan y por tanto no están en

condiciones de matricularse en una carrera tradicional durante dos o cuatro años con dedicación exclusiva, que tienen responsabilidades familiares y que, en muchos casos, viven en localidades 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, es decir ***“proveer oportunidades de formación técnico-profesional y perfeccionamiento a jóvenes y adultos trabajadores, mediante una oferta educativa flexible con características de accesibilidad, pertinencia y efectividad”***

Proceso de Planificación Estratégica.

El ciclo de Planeación Estratégica de IPLACEX ha sido concebido como un proceso participativo, en el que tienen cabida todos los miembros de su comunidad, y que incluye las fases de planeación, ejecución, evaluación y ajuste.



La fase de planeación considera la evaluación de la posición estratégica de la institución, la definición de los objetivos estratégicos y el diseño o formulación del Plan.

- Para la determinación de la posición estratégica se considera una revisión del medio interno y externo de la Institución. Esta etapa se vale de diversos estudios que efectúa IPLACEX por sí mismo o a través de terceros y se incorpora la información proveniente de los colaboradores y docentes de la Institución, que participan periódicamente en reuniones o jornadas de trabajo. Un elemento fundamental de esta fase son las evaluaciones anuales que se realizan sobre el Plan Estratégico.

- Dentro de la definición de objetivos se revisan los propósitos institucionales expresados en la Misión y la Visión y se establecen prioridades que se traducen en los principales Ejes y objetivos estratégicos.
- Finalmente, la formulación del plan estratégico considera la determinación de los programas de trabajo, la fijación de metas institucionales para cada Objetivo Estratégico; selección de los indicadores clave que se utilizarán como métrica; la asignación de responsabilidades entre los directivos y unidades y se comprometen los recursos humanos y financieros, así como las capacidades requeridas.
- El plan o la actualización resultante es presentada por la rectoría a la junta Directiva para su aprobación.

Durante la fase de ejecución, se desarrollan todas las actividades tendientes a la socialización, comunicación y ejecución del plan. De igual modo, se establecen planes de trabajo operativos de corto plazo y presupuestos para todas las unidades.

La fase de evaluación se realiza de forma prácticamente continua considerando los distintos indicadores y su periodicidad propia. Si bien verificar la planificación se realiza por unidad y considerando diferentes niveles, la oficina de Análisis Institucional efectúa anualmente una medición de avance general del plan, que es presentada por la rectoría a la junta Directiva.

Por último, en **la fase de ajuste**, y considerando los resultados obtenidos por la institución, tanto en sus evaluaciones periódicas, como en los cambios de su posición estratégica, se pueden introducir modificaciones. Respecto del plan 2014-2019 se deben mencionar, por ejemplo, la reorganización de ejes estratégicos durante el 2016 o cambios a nivel de programas e indicadores luego del acuerdo de acreditación en 2018-19

Propósitos Institucionales

Misión

IPLACEX se declara como una alternativa académica de cobertura nacional, que tiene como misión:

“PROVEER OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN TÉCNICO-PROFESIONAL Y PERFECCIONAMIENTO A JÓVENES Y ADULTOS TRABAJADORES, MEDIANTE UNA OFERTA EDUCATIVA FLEXIBLE CON CARACTERÍSTICAS DE ACCESIBILIDAD, PERTINENCIA Y EFECTIVIDAD PARA CONTRIBUIR A SU DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL”

IPLACEX impulsa la implementación de itinerarios formativos flexibles que se valen de las modalidades presencial, semipresencial y a distancia, favoreciendo el tránsito permanente de los estudiantes entre la educación y el mundo del trabajo, y entre los distintos niveles de formación y perfeccionamiento.

Los tres atributos que caracterizan la oferta educativa de IPLACEX son los siguientes:

Accesible: Mediante el empleo de tecnología, IPLACEX procura poner al alcance de sus estudiantes el acceso de formación técnico-profesional, salvando barreras geográficas o de tiempo.

Pertinente: IPLACEX procura asegurar que los programas incorporados en su oferta formativa respondan a oportunidades efectivas del medio laboral, mediante el uso de una estrategia de diseño curricular con enfoque de competencias.

Efectiva: El modelo educativo de IPLACEX busca 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.

Visión

“Constituirse en una institución REFERENTE en educación TÉCNICO PROFESIONAL FLEXIBLE en Chile”

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

Proyecto Educativo

IPLACEX contextualiza su proyecto educativo en la promoción de la persona humana y su contribución al desarrollo del país 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.

IPLACEX entiende por calidad de la formación que ofrece, 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 concebidas como el 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.

Modelo Educativo

El instituto define su modelo educativo como un método y una referencia a toda la función pedagógica que la institución utiliza para hacer realidad su proyecto educativo. En este sentido, el modelo educativo IPLACEX abarca la totalidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y comprende todos los programas que la institución ofrece en sus distintas modalidades de enseñanza.

El modelo educativo se organiza en torno a 6 elementos o características singulares y propias, a saber:

1. Sistema estandarizado de desarrollo curricular, que asegure la pertinencia de la formación (atributo de pertinencia en la misión)
2. Ambiente de aprendizaje que favorezca experiencias efectivas de formación en contextos accesibles a los alumnos (atributo de accesibilidad en la misión)
3. Innovación en procesos y métodos didácticos (atributo de innovación en la visión)
4. Itinerarios formativos flexibles y adecuados al educando (flexibilidad en la misión)
5. Acompañamiento y apoyo al estudiante (atributo de efectividad en la misión)
6. Evaluación progresiva de los aprendizajes (atributo de efectividad en la misión)

Evaluación general del plan de desarrollo estratégico 2014-2019

En el mes de diciembre de 2019, la institución llevó a cabo una última revisión y medición del desempeño de su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2014-2019, mediante el seguimiento de los indicadores propuestos para las diferentes acciones y objetivos. Los resultados de esta evaluación pueden resumirse como sigue:

Al cierre del año 2019 el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional cumplió en un 94 % sus metas establecidas para el periodo 2014-2019.

Eje	% Cumplimiento
Eje estratégico N° 1: Fortalecimiento de la Gestión Institucional	92%
Eje estratégico N° 2: Consolidación de un sistema de aseguramiento de aprendizajes	93%
Eje estratégico N° 3: Mejoramiento de la Calidad de Servicio al estudiante	97%
Eje estratégico N° 4: Sustentabilidad y Crecimiento	95%
Total general	94%

Los resultados generales de los distintos ejes fueron los siguientes:

- Fortalecimiento de la gestión institucional 92% de cumplimiento.
- Consolidación de un sistema de aseguramiento de aprendizajes 93% de cumplimiento.
- Mejoramiento de la calidad de servicio al estudiante 97% de cumplimiento
- Sustentabilidad y crecimiento 95% de cumplimiento.

Eje estratégico N° 1: Fortalecimiento de la gestión institucional

Dentro de los logros más relevantes de este eje estratégico está el desarrollo de una cultura de calidad dentro de la institución. En este contexto, se verificó la primera acreditación institucional y la acreditación de las primeras 5 carreras, en 2017. De igual forma, se avanzó consistentemente en el fortalecimiento de la estructura organizacional y el desarrollo de los equipos directivos de la institución.

Existen desafíos que se pueden visualizar para los próximos años asociados, por un lado a la consolidación y certificación de un sistema integrado de gestión de la calidad, mientras que por otro lado, al fortalecimiento de las estructuras organizacionales, políticas y recursos asociados a las funciones de innovación y vinculación con el medio. Estas últimas aparecen como una nueva necesidad a partir de la entrada en vigencia de la Ley 21.091

Eje estratégico N° 2: Consolidación de un sistema de aseguramiento de aprendizajes

Dentro de los objetivos que aportan al cumplimiento de este eje destaca la implementación de un modelo educativo con enfoque en competencias. Principalmente por la reformulación en los procesos de construcción y actualización del currículo de todas las carreras, junto con innovar y aumentar los recursos de aprendizajes de los mismos.

En materia de docencia, destaca la implementación del programa de formación docente, el desarrollo del plan de evaluación docente y el incremento de la dotación.

En línea con los sistemas de aseguramiento de los aprendizajes, pareciera necesario profundizar en materia de aseguramiento de la integridad de las evaluaciones y la generación de sistemas para la medición de aprendizajes, que aseguren mayor retroalimentación hacia los estudiantes.

Eje estratégico N° 3: Mejoramiento de la calidad de servicio al estudiante

En este eje destacan los avances en ampliación de la infraestructura y su cobertura geográfica, así como los esfuerzos para homogeneizarla. Por otro lado, también se observa una mejora de los servicios de apoyo y tutores, así como la habilitación de plataformas de información financiera, bibliotecas, pagos y de emisión de certificados.

En este mismo sentido, la institución requiere continuar ampliando y homogeneizando su infraestructura. De particular importancia es lograr presencia en todas las regiones del país a través de la Red de Centros Tec. Además, para

avanzar en nuevos servicios estudiantiles se requiere de un enfoque más amplio y profundo respecto de la experiencia estudiantil.

Eje estratégico N° 4: Sustentabilidad y crecimiento

Durante el período 2016-2019 la institución experimentó un crecimiento sostenido de su matrícula en modalidad presencial y a distancia. De igual forma, es posible verificar un fortalecimiento sistemático de su posición financiera apoyada en la implementación de políticas claras y procesos presupuestarios muy cuidadosos. Todos los indicadores financieros presentaron una evolución favorable y se comparan positivamente con instituciones similares.

Entre los aspectos que la institución debe seguir mejorando están claramente los de progresión. En este sentido, por ejemplo, aunque los indicadores generales de retención, se encuentran por sobre el promedio del sistema, aun existen resultados deficitarios en algunas carreras y sedes.

Posición estratégica de la institución

La elaboración del presente documento de planificación estratégica ha tomado como referencia información proveniente de diversos estudios, reportes y jornadas estratégicas que ha llevado a cabo la institución para desarrollar un análisis del medio interno y externo. A modo de síntesis de la posición estratégica de IPLACEX se presenta el siguiente análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Determinación de la posición estratégica

MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Un modelo educativo propio aplicable a las modalidades presencial, semipresencial y a distancia. Su instalación progresiva ha dado lugar a buenos resultados académicos con indicadores de retención y empleabilidad que se comparan favorablemente con los demás institutos profesionales.	Los indicadores de progresión , aunque en general buenos, no son del todo homogéneos y es necesario avanzar en su mejoría. Especialmente en algunas carreras en la modalidad presencial.
La situación financiera es sana, estable y se sustenta en políticas financieras claras, explícitas y que se han mantenido en el tiempo. Los indicadores de endeudamiento, los resultados y los flujos de caja dan cuenta de la sustentabilidad financiera de la Institución.	No se dispone de Políticas para la Innovación y la Vinculación con el Medio . Es necesario desarrollar una planificación estructurada de actividades que puedan ser evaluados sistemáticamente, con presupuestos anuales y estructuras organizacionales que las soporten.
Una plataforma de servicios educativos en línea que permite atender las necesidades de estudiantes presenciales y distancia en todo el país. Esta plataforma o Campus Virtual integra un sistema de aulas virtuales y un catálogo de servicios en línea	Los sistemas de comunicación interna son insuficientes dado el rápido crecimiento de la matrícula y la dispersión de las operaciones (más unidades y centros Tec) Es necesario desarrollar nuevos canales e implementar un programa que asegure el manejo y la gestión de la información interna para optimizar la efectividad del equipo de colaboradores
El sistema de tutoría constituye un importante apoyo a los estudiantes y cuenta con procesos y mecanismos orientados a asegurar su eficacia y calidad.	Los mecanismos de seguridad de la información y continuidad operativa requieren ser mejorados, con el objeto de hacer frente a eventuales incidentes, en materia de información, seguridad y fenómenos emergentes, como los episodios de convulsión social recientes.
Los mecanismos de aseguramiento de la calidad han madurado, son conocidos y se encuentran instalados en todos los niveles. Como ejemplo, el sistema de auditorías internas que se usa para su control se ha incorporado en la cultura organizacional.	La infraestructura carece de las condiciones óptimas de homogeneidad y cobertura. Se requiere ampliar la disponibilidad de instalaciones para la docencia y esparcimiento de los alumnos presenciales en Sedes. También se requiere incrementar la cobertura nacional de la red de Centros Tec para la atención de los alumnos a distancia en todo el país.
La institución ha avanzado en su reconocimiento público y posicionamiento de marca .	La institución no dispone de un plan de desarrollo de recursos humanos , alineado con sus posición competitiva y su crecimiento. Debe avanzar en la definición de una estrategia con el objetivo de gestionar la retención de talentos.
IPLACEX ha consolidado un equipo experto y con alto nivel de compromiso con su proyecto educativo.	La extensión de 3 años de acreditación institucional actual , debe ser mejorada, en vista de los cambios que incorpora la entrada en vigencia de la nueva ley 21.091
	Las mejoras en los sistemas de información desarrolladas en el último año hacen necesario fortalecer la capacidad de operación y análisis de la información, especialmente en los niveles intermedios de la organización

MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Creciente valoración social de la educación técnico profesional y de la educación a distancia. Aparición de nuevas IES acreditadas con énfasis a distancia apunta en este mismo sentido.</p>	<p>Los cambios al marco regulatorio podrían imponer limitaciones en términos de autonomía y acceso a financiamiento estatal para los estudiantes de la modalidad a distancia y nuevas restricciones a los procesos de admisión</p>
<p>La creciente y sostenida demanda por opciones de formación profesional y técnica en modalidad a distancia por parte de las empresas y sectores de trabajadores sin educación superior completa.</p>	<p>La valoración y validación de la modalidad de educación a distancia propiciará la entrada de nuevos operadores de mayor tamaño y recursos que generará mayor nivel de competitividad (no solo respecto de la admisión si no también respecto a docentes y directivos). Esta tendencia podría ampliar la competencia incluso a un nivel internacional.</p>
<p>La cobertura nacional y el rápido desarrollo de nuevas y mejores tecnologías de información y comunicación aplicables a la educación, permitirán apoyar y optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Probables escenarios de conmoción social pueden constituir un riesgo que atenta contra la normal entrega del servicio a los estudiantes. Especialmente a los de modalidad presencial.</p>
<p>Los recientes incidentes de conmoción social que obligaron a muchas Instituciones a utilizar herramientas de e-learning, como medio válido para brindar el servicio académico, constituye una oportunidad para quienes ya habían implementado este tipo de desarrollos.</p>	<p>Algunas tendencias internacionales hacen suponer un cambio en los intereses de las personas respecto de la educación superior actual. En particular el sistema de credenciales y la forma en que ellas se articulan se podría ver afectado en el mediano plazo.</p>
<p>La creciente participación de un perfil no tradicional de estudiante de educación superior, que trabaja, posee compromisos familiares y requiere mayor flexibilidad para enfrentar su etapa formativa.</p>	<p>Los rápidos cambios tecnológicos y la creciente automatización que se observa en diferentes industrias podrían incrementar la velocidad de obsolescencia, no solo de lo curricular sino también de los docentes y sus conocimientos.</p>

Formulación del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2020-2024

El PDEI se ha ordenado en tono a cuatro ejes estratégicos que corresponden a las dimensiones centrales del quehacer institucional y que expresan el compromiso de IPLACEX con el desafío país de ofrecer oportunidades de formación en el ámbito técnico profesional.

Las siguientes tablas muestran los ejes estratégicos, objetivos, programas e indicadores asociados a cada eje, también se determinan las responsabilidades indicadores, metas y plazos con las que serán evaluadas.

Ejes y Objetivos Estratégicos

Eje Estratégico	Objetivo Estratégico
Mejoramiento de la gestión institucional	Crecer en matrícula y fortalecer la sustentabilidad financiera
	Implementar un programa de vinculación con el medio y su respectivo soporte organizacional y de recursos
	Desarrollar y mejorar la infraestructura física y tecnológica
	Desarrollar el capital humano y la estructura organizacional
	Implementar un programa de mejoramiento de las comunicaciones internas
Fortalecimiento del modelo educativo flexible	Fortalecer el sistema de aseguramiento de los aprendizajes
	Mejorar la docencia y enriquecer los recursos instruccionales
	Implementar el programa de innovación institucional
	Mejorar los índices de progresión estudiantil con bajos resultados
	Implementar un plan de apoyo al desarrollo profesional de los estudiantes.
	Ampliar y rediseñar de la oferta académica
Aseguramiento de la Calidad de la Educación	Ampliar los mecanismos para Acreditar y certificar la calidad
	Implementar un sistema integrado para la gestión de calidad.
	Fortalecer las capacidades de analítica institucional
Mejoramiento de la experiencia estudiantil	Implementar un programa de gestión de la experiencia estudiantil.
	Extender e incrementar los mecanismos de apoyo económico al estudiante.
	Ampliar y fortalecer las actividades de vida estudiantil.
	Fomentar la participación y organización estudiantil

Objetivos, programas, indicadores, metas y responsables

Eje Estratégico: Mejoramiento de la gestión institucional (1/2)

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
1	Crecer en matrícula y fortalecer la sustentabilidad financiera	1.1	Mantener un crecimiento sostenido de matrícula de pregrado	Mantener una tasa de crecimiento anual en matrícula total de pregrado	14%	Anual - 2024	DAM
		1.2	Potenciar articulación con EMTP y educación continua.	% de alumnos nuevos articulados (Anual)	20%	2024	DAM
		1.3	Mejorar posicionamiento de marca IPLACEX	Índice de posicionamiento Criteria	Top 10	Anual - 2024	DAM
		1.4	Mantener indicadores financieros de acuerdo a políticas institucionales	Margen de EBITDA (%)	14%	2024	VRE
				Margen operacional (%)	10%	2024	VRE
		1.5	Diversificar fuentes de ingreso	% ingresos brutos PNCT	8%	2024	VRE
				% alumnos con ayudas del estado	16%		
		1.6	Desarrollar mecanismos que aseguren un uso eficiente de recursos	Implementar un sistema informático de control de activos	1	2022	VRE
Implementar un sistema informático de control de vacaciones	1			2021	VRE		
1.7	Gestionar la morosidad de estudiantes	% de incobrabilidad anual	16%	2024	VRE		
2	Implementar un programa de vinculación con el medio y su respectivo soporte organizacional y de recursos	2.1	Actualizar política y modelo VCM	Aprobar política	1	2020	DAE
				Creación de unidad	1	2021	DAE
		2.2	Instalar una DVCM con orgánica y recursos propios	Dotación de PPTO	1	2022	DAE
				N° de actividades	5	2023	DAE
		2.3	Fortalecer y sistematizar los mecanismo de vinculación institucional con el mundo laboral y profesional	N° de reuniones de egresado y estudiantes	8	Anual - 2024	DAE
		2.4	Desarrollar vinculación con otros agentes del sistema de educación superior chileno e internacional	N° de convenios	4	Anual - 2024	DAE
				N° de programas conjuntos	2	Anual - 2024	DAE
				N° Ciclos de conferencias técnicas	4	Anual - 2024	DAE
				N° de contactos con el observatorio del E-learning	2.000	Anual - 2021	DAE
		2.5	Desarrollar vinculación con organizaciones del mundo social	N° de convenios	10	Anual - 2024	DAE
				N° ciclos de conferencias	4	Anual - 2024	DAE
N° de contactos alumnos involucrados	100			Anual - 2024	DAE		

Eje Estratégico N°2: Mejoramiento de la gestión institucional (2/2)

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
----	----------------------	----	----------------------	-------------	------	-------	------

3	Desarrollar y mejorar la infraestructura física y tecnológica	3.1	Desarrollo & estandarización de infraestructura física y tecnológica	nº de proyectos de estandarización efectuados	6	2024	RECTORIA
				m2 por alumno (sedes presenciales)	2,2	Anual - 2024	RECTORIA
		3.2	Asegurar disponibilidad de infraestructura física y tecnológica conforme a propósitos institucionales y demandas del modelo educativo	Nº de proyectos de desarrollo o mejoramiento de talleres y laboratorios	8	2024	RECTORIA
				Nº de convenios de práctica	5 convenios nuevos por escuela	Anual - 2024	VRA
		3.3	Instalar sistema de gestión de seguridad de la información	Sistematizar acciones de seguridad de la información	1	2020	VRE
				Certificar sistema de seguridad de la información	1	2020	VRE/DAC
				Bajar el número de no conformidades del sistema	-2%	Anual - 2024	VRE-DTI
3.4	Fomentar el uso del sistema de gestión documental	Nº de interacciones mensuales promedio	80% de los colaboradores al mes	Anual - 2024	VRE		
4	Desarrollar el capital humano y la estructura organizacional	4.1	Capacitación	Nº de colaboradores con capacitación anual	50% de planta	Anual - 2024	VRE-DRRHH
		4.2	Implementar un programa de desarrollo de carrera, atracción y retención de talento	Tasa de rotación de trabajadores	20%	Anual - 2024	VRE-DRRHH
				Implementar programa de retención del talento	1	Anual - 2021	VRE-DRRHH
		4.3	Mantener dotación ad hoc a la demandas del crecimiento institucional	Tasa de dotación de colaboradores por alumnos	mantener	Anual - 2024	VRE-DRRHH
5	Implementar un programa de mejoramiento de las comunicaciones internas	5.1	Desarrollar programa de comunicación interna/externa	Definir objetivos y plan	1	2020	DAM
				Implementación del plan	1	2021	DAM
				Medición de impacto del plan (encuesta satisfacción interna y externa)	0,75	2022	DAM
		5.2	Fortalecer los mecanismos de comunicación institucional	Determinar presupuesto para el desarrollo	1	2021	DAM
			Nº de acciones realizadas (newsletter, conferencias rectoría y vice-rectorías online nivel país etc.)	150	2022	DAM	

Eje Estratégico N°2: Fortalecimiento del modelo educativo flexible (1/2)

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
6	Fortalecer el sistema de aseguramiento de los aprendizajes	6.1	Con base en el modelo de gestión de los aprendizajes, implementar una plataforma que disponibilice la información de los resultados de las evaluaciones progresivas del proceso de aprendizaje a todos los involucrados	Plataforma que registra todos los datos implementada	1	2023	VRA
				Módulos de reporte con vistas particulares para cada actor implementado	1	2023	VRA
		6.2	Consolidar modelo de desarrollo curricular e instruccional que favorezca la educación flexible	Implementar plataforma de apoyo al proceso de diseño	1	2024	DDC
				Implementar sistema de pares evaluadores y revisiones de formatos para el diseño instruccional	1	2023	DDC
		6.3	Asegurar integridad y flexibilidad del sistema de evaluación en concordancia a propósitos institucionales y modelo educativo	% de evaluaciones transversales implementadas en base a modelo de banco de preguntas con conformación aleatoria	50%	2024	DDC
% de evaluaciones de asignaturas clave realizadas en proctoring	90%			2024	VRA		
6.4	Lograr implementación plena de modelo de créditos en la oferta académica institucional	% de programas con estimación de carga por nuevo sistema	90%	2023	VRA- DDD		
7	Mejorar la docencia y enriquecer los recursos instruccionales	7.1	Desarrollo de docentes y tutores	% de docentes con perfeccionamiento	0,8	Anual - 2024	VRA- DDD
				% de docentes tutores con perfeccionamiento	0,8	Anual - 2024	VRA- DDD
				N° alumno/ N° jefes de carrera	300	2023	VRA- DDD
				N° de jefes de carrera con capacitación	0,8	2022	VRA- DDD
		7.2	Implementar plataforma que soporte el modelo de evaluación docente	Herramienta de gestión docente desarrollada e implementada	1	2022	VRA- DDD
8	Implementar el programa de innovación institucional	8.1	Establecer una política y orgánica y recursos propios (innovación)	Aprobar política	1	2021	VRA
				Creación de unidad/estructura	1	2021	VRA
				Dotación de ppto	1	2022	VRA
				N° de actividades	1	2024	VRA
		8.2	Diseñar un modelo de innovación y desarrollo de recursos y estrategias didácticas que posibiliten aprendizajes complejos en ambientes virtuales	Informe de prospección para modelo de desarrollo de recursos, autorizado por la VRA	1	2023	VRA
				Decreto rectoría aprueba política de diseño y actualización de recursos de aprendizaje	1	2023	VRA
				Evidencia de difusión y acta de reunión con unidades	1	2023	VRA
		8.3	Implementar un programa de colaboración estrecha con organizaciones, empresas y especialistas	Documento de criterios y base de actores relevantes autorizada por la VRA	1	2023	VRA
				Firma de acuerdo	1	2023	VRA
				Aprobación del calendario de trabajo, carta gantt autorizada	1	2023	VRA
		8.4	Contribuir a la agenda de modernización del Estado desde la Escuela de Desarrollo Social y Servicio Público	Levantamiento de necesidades	5	2024	VRA
N° de proyectos ejecutados	5			2024	VRA		
8.5	Innovar con tecnologías al perfeccionamiento al personal menor calificado del sistema de salud pública	N° de personas capacitadas correspondiente personal menor calificado	3	2024	VRA		

Eje Estratégico N°2: Fortalecimiento del modelo educativo flexible (2/2)

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
9	Mejorar los índices de progresión estudiantil con bajos resultados	9.1	Homogenizar resultados de progresión entre sedes y modalidades.	Mejorar retención (1% anual)	+0,5%	Anual - 2024	VRA-DDD
		9.2	Mejorar los indicadores de titulación entre sedes, modalidades y escuelas	Mejorar las tasas de egreso (2% anual)	+2%	Anual - 2024	VRA-DDD
				Mejorar las tasas de titulación oportuna (2% anual)(sedes y modalidad)	+2%	Anual - 2024	VRA-DDD
10	Implementar un plan de apoyo al desarrollo profesional de los estudiantes.	10.1	Desarrollar oferta de formación continua para egresados	N° de nuevos programas para egresados	4	2024	VRA-DDC
		10.2	Establecer programa de desarrollo profesional que favorezca la inserción y progresión laboral de los egresados	Nº de actividades	1	2024	VRA-DDC
11	Ampliar y rediseñar de la oferta académica	11.1	Creación de nuevas Programas en nuevas áreas del conocimiento.	Desarrollo de Estudios de prospección nuevas áreas	2	2021	VRA-DDC
				Apertura de nuevos programas en nuevas áreas.	2	2022	VRA-DDC

Eje Estratégico N°3: Aseguramiento de la Calidad de la Educación

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
12	Ampliar los mecanismos para Acreditar y certificar la calidad	12.1	Consolidar sistema integrado de auditorías y mejoramiento continuo con herramientas de trazabilidad	N° de actividades de auditoría	1	2021	DAC
		12.2	Obtener acreditación internacional para institución con orientación a la Educación a Distancia	Acreditación internacional otorgada	1	2023	DAC
		12.3	Consolidar programa de Acreditación o Certificación de carreras	%° de matrícula en carreras con certificación	0,9	2021	DAC
		12.4	Incrementar el plazo de la acreditación nacional	N° de Años de acreditación	5	2021	DAC
13	Implementar un sistema integrado para la gestión de calidad.	13.1	Consolidar sistema de Gestión de Integridad	Certificación norma ISO 22.301	1	2020	DAC
				Certificación norma ISO 27.001	1	2020	DAC
				Certificación norma ISO 37.001	1	2020	DAC
		13.2	Establecer sistema de cumplimiento	Sistema de Cumplimiento implementado	1	2020	SG
		13.3	Sistematizar acciones tendientes a asegurar la integridad institucional	N° de nuevos proyectos de mejora de integridad	6	2022	DAC
13.4	Fomentar transparencia y mecanismos de cuenta pública	Publicación de cuenta/memoria pública anual	1	Anual - 2024	SG		
14	Fortalecer las capacidades de analítica institucional	14.1	Incrementar la integración de Sistemas de información BI	N° de sistemas/aplicaciones integrados	20	2023	VRE-DTI
		14.2	Fortalecer la Oficina de Análisis Institucional para mejorar la capacidad de dar cuenta pública a organismos reguladores	Aumentar dotación OAI (internos y externos)	3	2022	DAC
		14.3	Diversificar los mecanismos de prospección del medio externo	N° de nuevos reportes de análisis externos (contactos y post el observatorio, presentaciones en el ciclo de charlas, IES participantes, participación en ferias y eventos internacionales)	10	Anual - 2024	DAC

Eje Estratégico N°4: Mejoramiento de la experiencia estudiantil

N°	Objetivo Estratégico	n°	Programa Estratégico	Indicadores	Meta	Plazo	Área
15	Implementar un programa de gestión de la experiencia estudiantil.	15.1	Desarrollar programa de gestión de la experiencia estudiantil estableciendo, recursos, orgánica y prioridades	Desarrollo de Estudios de prospección	1	2022	DAE
				Desarrollo y Aprobación de Programa	1	2023	DAE
				Dotación de PPTO	1	2023	DAE
				N° de actividades	10	2024	DAE
		15.2	Diseñar un programa de bienestar estudiantil, con foco en la apoyo socio afectivo del estudiante.	Diseño y Aprobación del Programa	1	2021	DAE
				N° de atenciones	50	Anual - 2024	DAE
		15.3	Incrementar las disponibilidad de tutores docentes y de asuntos estudiantiles en función de las demandas del crecimiento institucional y propósitos estratégicos	Mejorar Ratio de Alumno/Tutor	300	2021	DAE
		15.4	Perfeccionamiento del programa de habilitación tecnológica para nuevos estudiantes (semana cero)	% de Alumnos que participan	0,9	Anual - 2024	DAE
16	Extender e incrementar los mecanismos de apoyo económico al estudiante.	16.1	Aumentar cobertura y recursos económicos en el Programa de Becas Internas como mecanismo de apoyo al estudiante	n° de Alumnos con Becas	2,5%	Anual - 2024	DAE
				\$ de Becas asignadas	\$50.000.000	2024	DAE
		16.2	Fortalecer los mecanismos de orientación a los estudiantes en procesos claves de postulación a todos los Beneficios estudiantiles (Becas; Crédito CAE y TNE) disponibles.	N° Actividades de orientación	8	Anual - 2022	DAE
17	Ampliar y fortalecer las actividades de vida estudiantil.	17.1	Desarrollar e implementar un catálogo de actividades extracurriculares para los estudiantes presenciales y online.	Definición de una política, catalogo n° de alumnos que participa)	1	2022	DAE
		17.2	Desarrollar e implementar un programa de beneficios dirigidos a los estudiantes	N° de beneficiados con programas	20% de estudiantes	2024	DAE
18	Fomentar la participación y organización estudiantil	18.1	Conformar una comunidad estudiantes y egresados	n° de estudiantes activos, n° de asociados en redes sociales	3000 participantes activos.	2024	DAE
		18.2	Incorporar accesos a distancia para otras actividades (programas de integración)	% de las actividades que se hacen con VC	20%	2024	DAE

Presupuesto marco

La definición de un presupuesto marco, responsabilidad de la vicerrectoría económica, tiene como objetivo cuantificar y planificar los recursos financieros que demandará la implementación del PDEI. En este mismo sentido, el seguimiento periódico de este presupuesto marco, permitirá, tal como lo hizo en el periodo 2014-2019, ejecutar el control, seguimiento y evaluación de dicha planificación financiera, cuyo norte fundamental es la sustentabilidad del proyecto educativo.

El presupuesto marco incluye los capítulos de operaciones, tanto en sus partidas de ingresos y egresos; el programa de inversión y su financiamiento.

Respecto de este último punto, es relevante indicar que las principales fuentes de financiamiento del PDEI 2020-2024, son en primer lugar su propia capacidad de generación de márgenes operacionales, que se proyectan en un 8% para el año 2020 y en un 10% para el año 2024. En segundo término, IPLACEX dispone, en sus políticas institucionales, la reinversión del 70% de los excedentes generados en el ejercicio anual, lo que permite el financiamiento de su plan de inversiones con recursos propios.

A continuación se presentan los cuadros resumen del estado de resultado, flujo de caja y plan de inversiones asociados al PDEI 2020-2024

EERR Proyectado

M\$	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos Operacionales	15.429.263	17.141.509	19.703.655	22.674.741	25.841.966
Total egresos Operacionales	(9.847.394)	(11.026.088)	(12.680.157)	(14.589.006)	(16.593.453)
Margen Directo	5.581.869	6.115.421	7.023.498	8.085.736	9.248.514
Total GAV	(3.265.992)	(3.521.239)	(3.967.425)	(4.476.724)	(5.008.830)
EBITDA	2.315.877	2.594.181	3.056.073	3.609.012	4.239.684
Depreciación y amortización	(780.884)	(720.197)	(841.442)	(1.018.196)	(1.277.271)
Resultado no operacional	(1.770)	0	0	0	0
Resultado antes de impuesto	1.533.223	1.873.984	2.214.631	2.590.816	2.962.413
Impuesto a la renta	(375.640)	(449.756)	(531.511)	(621.796)	(710.979)
Resultado del Ejercicio	1.157.583	1.424.228	1.683.119	1.969.020	2.251.434

Flujo de Caja Proyectado

M\$	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos Operacionales	14.404.857	16.346.250	18.986.566	22.076.271	25.159.901
Subtotal Egresos Operacionales	(9.879.284)	(11.026.088)	(12.680.157)	(14.589.006)	(16.593.453)
Total GAV	(3.265.992)	(3.521.239)	(3.967.425)	(4.476.724)	(5.008.830)
Total Egresos Operacionales	(13.145.276)	(14.547.327)	(16.647.583)	(19.065.729)	(21.602.283)
Flujo de caja Operacional	1.259.580	1.798.923	2.338.983	3.010.541	3.557.618
Flujo de caja No Operacional	(1.770)	0	0	0	0
Flujo del período antes de impuesto	1.257.810	1.798.923	2.338.983	3.010.541	3.557.618
Flujo Operacional después de Impuesto	1.123.071	1.349.167	1.807.472	2.388.745	2.846.639
Inversiones	(988.673)	(603.889)	(1.170.936)	(1.462.568)	(1.792.729)
Flujo de Financiamiento	0	0	0	0	0
Dividendos	(280.042)	(427.268)	(504.936)	(590.706)	(675.430)
Flujo de caja neto del período	(145.644)	318.009	131.600	335.472	378.480
Saldo Inicial	515.771	370.127	688.136	819.736	1.155.208
Saldo Final	370.127	688.136	819.736	1.155.208	1.533.688

Plan de Inversiones 2020 - 2024

Eje	Objetivo Estratégico	2020	2021	2022	2023	2024
Mejoramiento de la gestión institucional	Crecer en matrícula y fortalecer la sustentabilidad financiera	38.363	14.022	60.683	46.878	48.284
	Implementar un programa de vinculación con el medio y su respectivo soporte organizacional y de recursos	2.264	44.187	91.025	62.504	86.590
	Desarrollar y mejorar la infraestructura física y tecnológica	386.767	103.103	151.709	462.217	193.137
	Desarrollar el capital humano y la estructura organizacional	2.470	14.051	30.342	31.252	80.474
	Implementar un programa de mejoramiento de las comunicaciones internas	13.554	29.458	15.171	31.252	32.190
Fortalecimiento del modelo educativo flexible	Ampliar y rediseñar de la oferta académica	127.536	43.804	121.367	125.008	128.758
	Fortalecer el sistema de aseguramiento de los aprendizajes	65.407	44.187	30.342	31.252	32.190
	Mejorar la docencia y enriquecer los recursos instruccionales	83.594	44.187	45.513	62.504	48.284
	Implementar el programa de innovación institucional	41.500	44.187	91.025	93.756	96.569
	Mejorar los índices de progresión estudiantil con bajos resultados	19.932	14.788	15.171	15.626	25.752
	Implementar un plan de apoyo al desarrollo profesional de los estudiantes.	7.740	14.817	30.342	15.626	32.190
Aseguramiento de la Calidad de la Educación	Ampliar los mecanismos para Acreditar y certificar la calidad	111.182	43.451	30.342	93.756	321.896
	Implementar un sistema integrado para la gestión de calidad.	28.470	14.346	15.171	15.626	25.719
	Fortalecer las capacidades de analítica institucional	17.125	14.758	91.025	125.008	32.190
Mejoramiento de la experiencia estudiantil	Implementar un programa de gestión de la experiencia estudiantil.	2.400	43.009	60.683	62.504	64.379
	Ampliar y fortalecer las actividades de vida estudiantil.	11.380	14.670	30.342	31.252	32.190
	Extender e incrementar los mecanismos de apoyo económico al estudiante.	3.559	44.187	45.513	46.878	48.284
	Fomentar la participación y organización estudiantil	4.056	14.700	15.171	15.626	16.095
Reposición y otras inversiones		21.373	3.977	200.000	94.043	447.560
Total		988.673	603.889	1.170.936	1.462.568	1.792.729