



Magister en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado
Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento
Instituto Profesional de Chile (IPCHILE)

Profesor: Rocío Riffo San Martín
Profesor Asistente: Marlenis Martinez
Profesor Asistente: Amely Vivas

Alumno: Daniel Vásquez Sáez
Nelly Herna Montenegro

Índice.

1. Resumen.....	Pág. 3
2. Introducción.	Pág. 4
3. Marco teórico.	Pág. 5
3.1. Concepto de calidad en la educación.....	Pág. 5
3.2. Marco Regulatorio.....	Pág. 6
3.3. Aseguramiento de la calidad.....	Pág. 7
3.4. Procesos de Autoevaluación.....	Pág. 8
4. Marco contextual.....	Pág. 11
5. Diagnóstico institucional.	Pág. 14
5.1. Liderazgos.....	Pág. 14
5.2. Gestión Pedagógica.....	Pág. 22
5.3. Formación y convivencia.....	Pág. 31
5.4. Gestión de Recursos.....	Pág. 36
6. Análisis de resultados.	Pág. 46
7. Plan de mejoramiento.	Pág. 50
8. Bibliografía.	Pág. 55

1. Resumen

El trabajo de grado “Diagnostico Institucional y Plan de Mejoramiento Instituto Profesional de Chile” contiene en su estructura los elementos más relevantes de la institución haciendo hincapié en los mecanismo de aseguramiento de la calidad, marco regulatorio, marco conceptual dando un soporte teórico al diagnóstico realizado, el que en su desarrollo le da coherencia y se van analizando y considerando todos los elementos que conforman la maquinaria estructural y operacional de la institución, para finalmente obtener insumos suficientes que dan lugar a las fortalezas y debilidades. Estas últimas constituyen en si misma las bases de las oportunidades de mejoras, que con metas, acciones y responsables se traducen en un plan de mejora que la institución necesita para seguir avanzando en la calidad de sus procesos. Finalmente aspectos formales como lo es la bibliografía y anexos.

2. Introducción

El presente documento contiene en su estructura el diagnóstico realizado a la Institución en sus distintas áreas de desempeño, en la primera parte para una comprensión general de lo que se presenta, está el marco contextual que relata la trayectoria de nuestra institución, desde sus inicios a la actualidad con sus aciertos y desacierto, marco teórico que hace referencia todas las fuentes que sustentan este trabajo, en parte del cuerpo del documento hacemos una referencias descriptiva de cada uno de los elementos diferenciadores de nuestra institución como son visión, misión, principios y sello, denominados propósitos instruccionales, además de una pequeña referencia al plan estratégico institucional que tiene como horizonte de cumplimiento 2019 – 2023.

Este diagnóstico se llevó acabo en una primera instancia definiendo los grupos señalados informante claves, quienes son los que responden las encuestas aplicadas, estos informantes representan todas las áreas diagnosticadas (directivos, docentes, estudiantes, egresados, empleadores y colaboradores). Para un mejor ordenamiento de los puntos tratados nos guiamos por la estructura de los estándares indicativos de desempeño, lo que no solo nos permitió darle una coherencia y articulación entre los aspectos más relevantes del diagnóstico, sino que además en cada subdimensión se presenta un análisis cualitativo y cuantitativo de las respuestas de nuestros informantes claves evidenciando los hallazgos más significativos en las distintas áreas.

Otro aspecto fundamental en el contenido del documento está el análisis de resultados, resumidos en tablas donde se consignan las fortalezas y debilidades encontradas en las distintas áreas diagnosticadas y como estas dan paso al plan de mejora que toma estas oportunidades de mejora y las lleva a metas y plazos para su seguimiento, avance y posterior solución.

En el último apartado se presenta la bibliografía consultada para la construcción de este trabajo de grado y algunos anexos que permitan entender mejor contenido y estructura.

3. Marco teórico

“Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social”

(Informe de la UNESCO 1992)

3.1. Concepto de calidad en la educación.

Hablar de la calidad de los centros de educación es un tema complejo de abordar tanto para Chile como para el resto del mundo. El mismo concepto de “calidad” es un concepto muy diverso que es interpretado y definido de distintas formas según el enfoque de quien lo analice. El concepto ha evolucionado con el tiempo definido desde la conformidad, pasado por el cumplimiento de expectativas y satisfacción hasta la misma excelencia.

“Calidad” En primera etapa se asoció a un producto terminado, “control al final de la línea de producción” posteriormente se le asocio al control de proceso y de factores que inciden en este producto final. Actualmente se extiende a todos los procesos relacionados al con la generación del servicio o producto dándose lugar al concepto de “aseguramiento de la calidad”. Calidad también se asocia a la gestión, incorporándose un gran grupo de conceptos que históricamente se asocia al mundo empresarial pero en la actualidad es impensado pensar en educación sin hablar de gerencia, gestión y administración.

Se habla de calidad en la educación, muchas veces cuando el estudiante alcanza los objetivos propuestos, o si este se desempeña de manera competente en el mundo laboral, si se cumplen las exceptivas de los pares, o si mejora su calidad de vida y ayuda a transformar la sociedad.

En la reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho este 2020 hecho por Pedro Luis Espinosa Beltrán, William Andrés Prieto Galindo señalan. *“La calidad en la educación no es la simple medición de fríos indicadores, o la implementación de procesos administrativos plagados de burocracia; la calidad en la educación se corresponde con la búsqueda de garantizar una formación integral, con los más altos estándares científicos, académicos, pedagógicos y culturales, al servicio de la*

transformación de la realidad social y de la construcción de una auténtica justicia social". Es por ello que la calidad debe ser parte de la misión institucional y debe apuntar siempre en la dirección de contribuir al deber ser de la educación como derecho fundamental, al servicio de la construcción de una auténtica justicia social.

Debe primar en los centros educacionales su carácter de institución social y cultural, que conlleva a su vez una responsabilidad tanto con la ciudadanía y del conocimiento. Esto expresado muchas veces en las misiones institucionales.

La misión de cada institución de educación debe responder siempre al deber de por qué existe, siendo el norte de la brújula institucional, la carta de navegación de cada institución. Esta debe ser compartida con los miembros del equipo directivo, con todo el personal que forma parte de la institución, externalizarlo con la comunidad y ser sometida a revisión de forma periódica a su vigencia y pertinencia.

3.2. Marco Regulatorio

No basta que las instituciones se auto regulen, el estado debe ser parte importante de las decisiones políticas y administrativas que guíen la educación de un país.

A pesar de que las instituciones de educación definen distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad que garantizan proceso e integralidad institucional, generándose un marco de normativas internas como estatutos, reglamentos, políticas, normas y decretos institucionales. Esta está inmensa en la sociedad que tiene un marco regulatorio, jurídico-normativo suficientemente a nivel nacional, para que cada institución desarrolle procesos de funcionamiento y acreditación que garanticen la calidad de la educación ofrecida, en relación con sus condiciones personales y con sus propósitos o ideales de formación expresadas en la misión, visión y propósitos institucionales.

En el caso de Chile, existe la Ley N° 21.091, "Disposiciones generales y subsecretaría de la educación superior" de mayo de 2018, definió un nuevo sistema de educación superior con la creación de la Subsecretaría y Superintendencia genera nuevas condiciones de regulación y eleva los estándares de calidad. Señala: *"La educación superior cumple un rol social que tiene como finalidad la generación y desarrollo del conocimiento, sus aplicaciones, el cultivo de las ciencias, la tecnología, las artes y las humanidades; así como también la vinculación con la comunidad a*

través de la difusión, valorización y transmisión del conocimiento, además del fomento de la cultura en sus diversas manifestaciones, con el objeto de aportar al desarrollo sustentable, al progreso social, cultural, científico, tecnológico de las regiones, del país y de la comunidad internacional". Esta ley, promueve el respeto de la autonomía, la calidad, la diversidad de proyectos institucionales, la libertad académica entre otros, procurando la construcción de una sociedad más inclusiva, que reconoce que los talentos están distribuidos entre toda la población y reclama mayor equidad y participación en el sistema de educación superior.

Otro pilar legal de nuestra legislación en Chile es la ley de Educación Superior N° 21.091 de 2018, que señala que los Institutos Profesionales son Instituciones de Educación Superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento. Explicitando que *"Los institutos profesionales son instituciones de educación superior cuya misión es la formación de profesionales capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores productivos y sociales del país, como también crear, preservar y transmitir conocimiento"*.

En relación a la formación técnica esta ley indica que: *"Los CFT son instituciones de educación superior cuya misión es cultivar las tecnologías y las técnicas, así como también crear, preservar y transmitir conocimiento, y formar técnicos, capaces de contribuir al desarrollo de los distintos sectores sociales y productivos del país. Asimismo, les corresponderá contribuir al desarrollo de la cultura y satisfacción de los intereses y necesidades del país y de sus regiones en el ámbito de la tecnología y la técnica."* de esta manera Cumplen su misión a través de la realización de la docencia, innovación y vinculación con el medio, con un alto grado de pertinencia al territorio donde se emplazan.

3.3. Aseguramiento de la calidad.

Los procesos del logro y aseguramiento de la calidad en la educación no deben trascender solo el campo de lo administrativo sino que debe adentrarse y trascender en lo pedagógico para que todas las esferas y áreas partícipes del proceso educativo reconozcan la globalidad del contexto en el que se da la discusión, identificando los diferentes elementos presentes en la relación entre calidad y educación.

En la actualidad, académicos y pedagogos, coinciden en que es un proceso sistemático en donde se siguen estrategias para alcanzar las metas académicas establecidas por una determinada institución.

Las exigencias que conllevan los procesos de calidad en una institución de educación deben estar alineados a los desafíos actuales de los sistemas educacionales. Es por ello que un proceso de autoevaluación se *“debe basar en un conjunto de políticas pedagógicas y sociales que han constituido referentes para contextualizarlo en función de las condiciones de cada país, con adecuación al contexto internacional actual”* (master Luis Alberto Cárdenas). Esto es fundamental para poder definir mecanismos de aseguramiento de la calidad.

Actualmente las sociedades, para estar segura de la calidad que sus instituciones educativas ofertan, exigen cada año resultados cuantitativos con relación al desempeño. Sin embargo, la evaluación *“no puede quedar reducida a una simple medición ni a una tarea del profesor de aula que califica en forma solitaria el desempeño individual de los alumnos”* (Nieto y Rodrigo, 2010). Es aquí donde toma importante relevancia el concepto de gestión educativa permitiendo poder ordenar proceso académicos internos que respondan a las necesidades de la sociedad, sistematizar indicadores para poder medir resultados, definir responsables y asignar recursos para el cumplimiento de las metas establecidas como institución.

3.4. Procesos de Autoevaluación

Entendemos la institución educativa como una organización dinámica y única, diferente de cualquier otra, donde se viven procesos de planificación, implementación, desarrollo de actividades. Cuando estamos frente a una institución organizada, con planificación y guía la organización hacia el logro de sus metas en un periodo determinado, debe medir sus resultados de una manera cuali-cuantitativa mediante un proceso de evaluación.

Una forma práctica y ampliamente aplicada de saber en qué medida la institución educativa cumple o no con las exigencias de la sociedad es realizando *procesos de evaluación institucional*. Existen distintas formas y métodos de evaluación que se derivan en diferentes modelos. Uno de ellos es la autoevaluación institucional que le permite al centro educativo reconocer cómo responde a los entornos cambiantes, cómo se está desarrollando el proyecto educativo, cuáles son sus resultados o cómo lograr acreditarse.

La autoevaluación permite mejorar la capacidad de análisis crítico de los participantes de las comisiones y subcomisiones y dejan instaladas las técnicas en los equipos directivos.

Hemos visto en este periodo de magister que las Instituciones pueden enfocarse en el fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento y Gestión de la Calidad transversal a todos los ámbitos de la organización, los cuales deben estar en constante perfeccionamiento tras las asignaciones de presupuesto y equipamiento humano.

Siendo la calidad hoy uno de los factores esenciales de competitividad en cualquier actividad económica, se ha generado la necesidad de implementar sistemas normalizados de gestión de la calidad. Uno de los modelos es la ISO es una organización no gubernamental es la denominación que recibe la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization – ISO. Voluntariamente el Instituto profesional de Chile ha suscrito y cumplido con la Norma Internacional ISO 9001:2000 estando actualmente certificado. Esta Norma Internacional *“especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables”* **(Norma ISO 9001:2000)**

Para poder cumplir con las bases de esta norma, la alta dirección del establecimiento debe proporcionar evidencia consistente de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, transmitiendo a los miembros de la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, (en este caso estudiante o la comunidad), asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección, y asegurando la disponibilidad de recursos, que en educación serían estándares académico varios como infraestructura, bibliografía, equipamiento, material didácticos e insumos. Los humanos, tanto académicos como administrativos, así como los recursos económicos que garanticen la sustentabilidad económica institucional.

Estar certificado por la norma ISO 9001:200 incluye también que: *“la alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad”.*

En relación a este último punto, es que periódicamente la institución (IPCHILE) ha definido un Plan de Desarrollo Estratégico institucional (PDEI), con un horizonte de planeación de 5 años, que se revisa y actualiza, a nivel de sus objetivos y planes, cada año. Este PDEI Está compuesto por 4 Objetivos Estratégicos: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional; Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional; Desarrollar la Vinculación con el Medio; y Asegurar la calidad de los procesos. Se encuentra a cargo de autoridades superiores y exige participación transversal de colaboradores de todas las áreas. El plan dispone de un presupuesto y está diseñado para alinear las actividades más relevantes.

4. Marco contextual

A fines del año 2003 La Sociedad Educacional San Bartolomé de La Serena, fundada en 1998, se incorporó al Grupo Educacional CEPECH y luego modificó su nombre a Instituto Profesional de Chile, convirtiéndose además en su continuador académico. Se obtuvo la autonomía en 2002 y la oferta académica se concentró principalmente en el área de educación. En el año 2004 La Institución inició un proceso de crecimiento y desarrollo que incluyó planes de expansión geográfica y el desarrollo de 9 carreras nuevas, alcanzando una matrícula de más de 1.200 estudiantes, distribuidos en las sedes La Serena y República en Santiago. En busca de mejores horizontes en el año 2005 se creó la Escuela de Salud y comenzó a desarrollar una oferta afín en carreras técnicas y profesionales. Conscientes de la necesidad de acreditar calidad el año 2006 la Institución se sometió a su primer proceso de acreditación Institucional, logrando obtener dos años, a través de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). Para el año 2008 se incorporó a la gestión institucional los procesos de planificación estratégica sistemáticos. Dicho año se acreditó institucionalmente por segunda vez a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), obteniendo nuevamente dos años.

Continuando con el crecimiento sistemático el año 2010 se inauguró la Sede Rancagua. La matrícula alcanzó los 18.124 estudiantes, distribuidos en 47 carreras, ofrecidas en jornada diurna y vespertina, agrupadas en 8 áreas del conocimiento, es así como el año 2011 se inauguró la Sede San Joaquín con 1.200 estudiantes nuevos, alcanzando con ello una matrícula institucional de 21.912 alumnos, distribuidos en 55 carreras. Durante este período se revisó y sistematizó el Proyecto Educativo y su Modelo Pedagógico, considerando metodologías para la definición de Perfiles de Egreso y el diseño de Planes de Estudio. Se definió un sistema de gestión para la calidad docente y se inició el estudio anual de caracterización y diagnóstico del Perfil de Ingreso de los estudiantes.

Dicho año la Institución logró su tercer proceso de acreditación institucional a través de Comisión Nacional de Acreditación, obteniendo cuatro años esta vez. 2012 La Institución inauguró una nueva sede en la ciudad de Temuco. La matrícula institucional alcanzó los 23.000 estudiantes.

En el periodo 2014 - 2015 La oferta académica se amplió y fue distribuida en 5 escuelas; a saber: de Salud, Ingeniería, Humanidades, Administración y Minería

(actual Escuela de Procesos Industriales y Recursos Naturales). La oferta académica se extendió a la modalidad virtual. La Institución se adjudicó dos proyectos de mejoramiento institucional con financiamiento ministerial. El primero, con el propósito de instalar capacidades para modernizar el proyecto institucional y establecer políticas en los ámbitos de la planificación estratégica, procesos académicos críticos, vinculación con el medio y aseguramiento de la calidad. El segundo, con el objetivo de llevar a cabo un proceso amplio de armonización curricular que permitió actualizar los planes de estudio de IPCHILE. Dicho año la Institución logró su cuarto proceso de acreditación institucional a través de Comisión Nacional de Acreditación, obteniendo cuatro años. Continuando con su posicionamiento el año 2016 Se inauguró la Sede Virtual con el fin de fortalecer la gestión de la oferta en modalidad virtual y equiparar los servicios en esta modalidad con los de las demás sedes. La matrícula total de estudiantes virtuales de 2019 alcanzó los 1.043 estudiantes.

Uno de los hitos más relevante de la Institución se produjo el año 2017 IPCHILE S.A. se transformó en una corporación de derecho privado sin fines de lucro. La entidad organizadora, Corporación Instituto Profesional de Chile, pasó a ser su continuadora legal.

Dicho año concluyó de forma exitosa el proyecto de mejoramiento institucional adjudicado en 2014, que permitió, entre otros, revisar el Proyecto Educativo Institucional, innovar más de 40 planes de estudio, diseñar el modelo de desarrollo docente, reforzar la relación con egresados e instalar la certificación ISO en procesos críticos. 2017 fue, además, el primer año en que la Institución participó en el Sistema de Financiamiento Institucional para Gratuidad, que favoreció al 68% de los estudiantes nuevos y de continuidad.

Se concluyó un quinto proceso de acreditación institucional, cuyo resultado no fue satisfactorio para IPCHILE. La Comisión Nacional de Acreditación redujo a 2 años el período de acreditación, lo cual tuvo como consecuencia la exclusión de la Institución al Sistema de Financiamiento Institucional para Gratuidad y, con ello, el impacto de una caída significativa en la matrícula de alumnos nuevos en el proceso de admisión de 2019. En dicho proceso de acreditación, la Comisión Nacional de Acreditación observó críticamente la capacidad institucional de sustentar económicamente su proyecto, debido a la fórmula adoptada para la transformación de la Institución en una corporación sin fines de lucro. Consciente de lo que significó la rebaja el proceso de acreditación la institución el año 2019 Se diseñaron proyectos de

mejora que permitieron acelerar las observaciones consignadas en la Resolución de Acreditación, mediante cambios estructurales y mejoras que aseguran la trascendencia del Proyecto Institucional.

Además, se dio inicio a una profunda reorganización del régimen de gobierno institucional con el afán de emprender un proceso de cambio en el equipo de gestión, y en paralelo comenzó un proceso de racionalización para hacer frente a la reducción de su matrícula, incluyendo el inicio del proceso de cierre de Sede San Joaquín. Durante este mismo año La Institución se adjudica proyecto Fondo de Desarrollo Institucional FDI ICH1902 “Gestión del cambio organizacional para la implementación del modelo de procesos en IPCHILE y el perfeccionamiento del sistema interno de aseguramiento de la calidad”. También en junio de 2019 la Junta Directiva aprobó el nuevo Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2019-2023. La Institución vivió con fuerza la situación excepcional que atravesó el país a partir del 18 de octubre de 2019.

El año 2020 La Institución enfrentó los efectos de la crisis sanitaria mundial que afectó en consecuencia al país. Como medidas adoptadas, IPCHILE definió el desarrollo organizado del Teletrabajo para resguardar la salud de los colaboradores, docentes y alumnos. Adicionalmente, la Institución ajustó, planificó y organizó la realización de clases presenciales a través de la plataforma de aula virtual, iniciando el año conforme al calendario académico previsto. La Asamblea de Socios aprobó una reforma a los estatutos de la Corporación, con cambios significativos en el régimen de gobierno institucional junto a la creación del Reglamento General. Se inició el proceso de habilitación de las nuevas dependencias de la Sede Temuco. Haciéndose cargo del nuevo escenario institucional y contexto externo, con fecha 15 de abril de 2020, la Junta Directiva aprobó un ajuste al Plan de Desarrollo Estratégico 2019-2023.

5. Diagnóstico institucional

En el presente capítulo se describe el proceso diagnóstico. Este proceso se enmarca en la Política de Aseguramiento Interno de la Calidad de la Institución, como un mecanismo fundamental dentro del mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico de los propósitos institucionales.

Nuestra Institución ha definido un Plan de Desarrollo Estratégico, alineado con las orientaciones presentadas, con una planeación de 5 años, que se revisa y actualiza, a nivel de sus objetivos y planes cada año. Está compuesto por 4 Objetivos Estratégicos: Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional; Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional; Desarrollar la Vinculación con el Medio; y Asegurar la calidad de los procesos. Se encuentra a cargo de autoridades superiores y exige participación transversal de colaboradores de todas las áreas. El plan dispone de un presupuesto y está diseñado para alinear las actividades más relevantes.

Para un mejor desarrollo y entendimiento de la información presentada utilizamos los Estándares Indicativos de Desempeño.

5.1. Liderazgos

Liderazgo Rectora:

Es la máxima autoridad unipersonal del Instituto, responsable de proponer las autoridades unipersonales superiores, de definir la estrategia, la estructura y todas las decisiones que aseguren el cumplimiento de la legislación pertinente vigente.

Liderazgo Vicerrectores:

Vicerrector Académico: Dependiente del Rector, es la autoridad unipersonal encargada de liderar y conducir los procesos académicos de la institución.

Vicerrector de Administración y Finanzas: Con dependencia directa del Rector, está a cargo de operativizar los lineamientos económicos y administrativos de la Institución, especialmente la ejecución de las políticas de desarrollo en todo lo concerniente a la recaudación, programación y organización de los recursos institucionales. Además, debe llevar la contabilidad, velando por el correcto, oportuno

y eficiente uso de los recursos, con apego a las disposiciones legales y a las normas y políticas.

Vicerrector de Vinculación con el Medio y Desarrollo Estudiantil: Con dependencia directa del Rector, es la autoridad unipersonal encargada de proponer políticas, mecanismos e instrumentos para impulsar la vinculación con el medio de la Institución y velar por su cumplimiento e impacto en su entorno relevante. Será además, el encargado de liderar el proceso de desarrollo de modelos de atención y servicios extra académicos, tanto para estudiantes como para egresados.

Vicerrector de Aseguramiento de la Calidad: Con dependencia del Rector, es el responsable de gestionar el mejoramiento continuo de la Institución, instalando una cultura de calidad mediante un sistema formal y público de procesos y procedimientos evaluables a través de indicadores estándares.

Vicerrectores de Sede: Reportan directamente al Rector, Son las autoridades unipersonales superiores en las sedes del Instituto. Representan al Rector ante todos los organismos públicos y privados, y las autoridades locales. Su labor principal es planificar, organizar dirigir y controlar la gestión local de la sede a su cargo. Son los encargados de ejecutar las políticas definidas por las Vicerrectorías respectivas, en los ámbitos correspondientes a su quehacer y deben generar las condiciones para que ellas puedan cumplirse. Los funcionarios académicos y administrativos adscritos a una sede dependerán jerárquicamente del Vicerrector de Sede.

Liderazgo Equipo Directivo:

Director Área Curricular: La dirección de diseño curricular es la encargada de cautelar que el proyecto educativo institucional se lleve a la práctica en todos sus niveles, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, los procesos de apoyo a la progresión académica, actualización de planes y programas e implementación de nuevas carreras.

Director de Administración: La Dirección de Administración y Finanzas es responsable de disponer de los recursos que aseguren el adecuado desarrollo de las labores contables, como también de la integridad de la información.

Director de Recursos humanos: La Dirección de Recursos Humanos es responsable y promueve la contratación de personal idóneo y suficiente para cumplir

con las diferentes funciones en las Institución. Asimismo, impulsa una cultura institucional centrada en el valor de las personas, respecto de los docentes y de los administrativos, procurando contribuir a su desarrollo personal y profesional mediante acciones en los distintos ámbitos del quehacer laboral.

Director académico: Es la autoridad encargada de liderar y conducir los procesos académicos de la sede, asesorando y definiendo acciones académicas que aseguren la implementación del proyecto educativo institucional. Tiene bajo su autoridad a los directores de carrera y jefes área como; Biblioteca, Registro Curricular, Jefe Asuntos Estudiantiles.

Directores de carrera: Su responsabilidad es garantizar la calidad de la docencia, evaluar y controlar el logro de los objetivos y propósitos de la carrera y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la sede, asegurando la implementación de los planes, programas y entregar información para la toma de decisiones sustantivas al área de currículo de la institución.

Jefes de área: Profesionales con perfiles idóneos para desarrollar el trabajo específico en cada área de la institución (Admisión, Dirección asuntos estudiantiles, Registro curricular, Biblioteca, Soporte, finanza).

Análisis crítico de la Subdimensión

La estructura ha sido capaz de adaptarse en función del cumplimiento de los propósitos institucionales y los requerimientos que demanda el entorno, resguardando siempre el cumplimiento de misión y visión. Para constatar que la estructura actual, es pertinente y adecuada a los desafíos que se ha propuesto en el tiempo, lo cual ha sido relevado por los informantes clave, arrojando que el 76,1% de los colaboradores y el 90,7% de los directivos estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con que la estructura organizacional es adecuada para el cumplimiento de los propósitos institucionales. En esa misma línea, el 88,4% de los directivos estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que la estructura organizacional permite definir e implementar mejoras de manera oportuna.

Asimismo, más del 70% de los estudiantes, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que identifica a las autoridades que representan a la sede donde realiza sus estudios. Cuando se trata del director de carrera sube a 83%. En cuanto a los docentes, más del 80% indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo con que en general las autoridades de la sede están disponibles para atender los requerimientos de los docentes. Un 79% de los egresados piensa que las autoridades de su carrera fueron

accesibles. Además, los informantes indicaron que un 66,7% de los colaboradores estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que existe una adecuada coordinación entre la Casa Central y las Sedes. El 67,8% de los colaboradores estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que existe una adecuada coordinación entre las unidades centrales. En la misma línea, un 60,5% de los directivos estuvo de acuerdo con que, en general, los canales de comunicación institucionales permiten el flujo oportuno de las informaciones. No obstante lo anterior, más de un 80% de los docentes, estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo con que las comunicaciones internas de la Institución son precisas y oportunas.

Planificación y Gestión de resultados:

La institución ha mostrado que en su gestión resguarda y aplica la normativa interna y externa. La información interna se difunde a los distintos estamentos a través de los canales formales de comunicación que dispone la Institución, entre ellos:

- Portal Alumno
- Portal Docente
- Portal Colaborativo
- Sitio Web Institucional
- Programa de Capacitación
- Correo Electrónico Institucional
- APP Estudiantes

Marcos Normativos Internos

Entre los principales elementos del marco normativo se encuentran:

Reglamento General: Contiene el conjunto de normas que de manera complementaria a las disposiciones estatutarias, sistematiza y regula el ejercicio de las atribuciones y competencias y arbitra la forma en que se relaciona la estructura orgánica y sus atribuciones, el régimen de funcionamiento y las disposiciones de general aplicación del Instituto Profesional.

Política Aseguramiento Interno de la Calidad: Busca orientar el sistema interno de aseguramiento y gestión de la calidad institucional, abarcando el conjunto de las funciones que la Institución desarrolla, incluyendo todas sus sedes, modalidades y jornadas. Los mecanismos aplicados deberán orientarse al mejoramiento continuo, resguardando el desarrollo integral y armónico de la misión y propósitos institucionales.

Reglamento Interno, de Orden, Higiene y Seguridad: Da cumplimiento a la legislación laboral nacional vigente y tiene por finalidad regular las condiciones, requisitos, obligaciones, prohibiciones y formas de trabajo de todo el personal que preste sus servicios a IPCHILE y sus disposiciones se entienden incorporadas en cada contrato individual de trabajo. También contiene normas que precaven y limitan la exposición a diversos tipos de riesgos de los trabajadores, previendo un clima de higiene y seguridad laboral.

Política Solución Conflictos de Interés: Tiene por objeto regular los conflictos que se pudiesen generar entre los intereses del Instituto Profesional de Chile y los intereses particulares de los miembros de su comunidad habilitados para tomar decisiones y que pudieran afectar el logro de los fines de la Institución, velándose por resguardar debidamente los propósitos, el patrimonio institucional y la fe pública.

Política Financiera: Orienta las acciones de la corporación en orden de establecer una eficiente administración de los recursos financieros sujeta a la observancia de la normativa legal, administrativa de los reguladores del sector Educación, como también del cumplimiento de los propósitos institucionales.

Reglamento para la Prevención, Investigación y Sanción de Actos de Acoso Sexual: Relativo a la prevención y denuncia del acoso sexual norma el procedimiento de denuncia, investigación y sanción en relación con el acoso sexual.

Política de Atención a la Diversidad: Define los lineamientos institucionales para la efectiva concreción del proceso de aprendizaje de los estudiantes, además de promover el desarrollo de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo entre los colaboradores, con independencia de su condición o capacidad.

Política de Accesibilidad Universal: Permite que la Institución garantice, entre otros, la exclusión de cualquier impedimento que obstaculice la igualdad de oportunidades y la imposición de cualquier persona al proceso académico o área de desempeño.

Reglamento Académico: Establece las normas generales académicas y curriculares que regulan los procesos relacionados, y establece los derechos y

deberes de los estudiantes, así como las obligaciones de las autoridades académicas que se relacionan con las carreras y con los estudiantes, según corresponda.

Reglamento Docente: Establece las normas que regulan el quehacer docente, la relación con la Institución y los derechos y deberes de los docentes del Instituto Profesional de Chile.

Reglamento de Convivencia del Estudiante: Define las conductas constitutivas de infracciones disciplinarias, establece el procedimiento mediante el cual se deben investigar y establece las sanciones aplicables, así como los mecanismos de apelación.

Reglamento de Práctica y Titulación: Define los derechos y obligaciones de los estudiantes en relación con estas actividades curriculares obligatorias, así como las particularidades que pudiesen exigirse en cada contexto de carrera.

Calendario Académico: Regula los principales hitos o fechas que la comunidad educativa debe conocer, y que, enmarcan las actividades curriculares, los procesos académicos de inicio y cierre de semestre de cada año académico en particular.

Contrato de Prestación de Servicios Educativos: Establece las obligaciones tanto de estudiantes como de la Institución en relación con la matrícula de los estudiantes en un determinado Plan de Estudios.

Reglamento de Biblioteca: Regula los horarios, accesos, préstamos de libros, derechos y deberes de los usuarios, las pérdidas de los ejemplares y sus correspondientes sanciones.

Sistema de Gestión Académica (SIGA): Los registros de la información curricular y académica del estudiante, se han sistematizado a través del Sistema de Gestión Académica (SIGA) gestionado a través de la Dirección de Registro Académico Nacional. Esta unidad es responsable de la integridad de la información curricular de los estudiantes, así como de oficializar la inscripción de la carga académica, el egreso y la titulación, la emisión de certificados y la administración del sistema de solicitudes. La institución dispone de portales para estudiantes y docentes, a los que se puede acceder con doble autenticación. Esta unidad consolida y entrega información confiable y veraz a los organismos reguladores correspondientes. Exhibe la

información de las asignaturas inscritas, el historial académico, las notas, los reglamentos, los programas de asignaturas, entre otros.

Sistemas de Gestión de la Información (SGI): A lo largo de los últimos años se han realizado mejoras en los Sistemas de Gestión de la Información y se ha perfeccionado el cuadro de mando, así como los reportes fijos y transaccionales, asociados a los procesos académicos, administrativos, financieros y de gestión de la matrícula. La Dirección de Estudios y Análisis Institucional, dependiente de la Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad, es la unidad encargada de proveer información y análisis para la toma de decisiones y gestión institucional, de manera de colaborar en el incremento sostenido de la eficiencia y eficacia de la gestión y responder satisfactoriamente a los requerimientos de usuarios por información, de acuerdo a los propósitos institucionales. Se constituye además en el canal formal de la Información en IPCHILE.

Publicidad y Difusión: En relación a la publicidad que realiza IPCHILE, ésta es clara y expresa fielmente la realidad institucional, es accesible y ofrece de manera consistente información respecto a los servicios y condiciones de enseñanza bajo las cuales ingresan los estudiantes.

Información a los Organismos Reguladores: La Institución asegura la entrega oportuna y fidedigna de la información solicitada por los entes reguladores tales como Subsecretaría de Educación Superior, Superintendencia de Educación Superior, Comisión Nacional de Acreditación, Servicio de Información de Educación Superior, Informe Índices del Consejo Nacional de Educación, Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores, Servicio Nacional del Consumidor, entre otros. La Secretaría General es responsable de la entrega oportuna y fidedigna de la información a los entes reguladores, a través de un trabajo conjunto con las distintas unidades que participan en la preparación de los informes en los procesos de entrega de antecedentes.

Análisis Crítico de la Subdimensión

La institución dispone de un conjunto de políticas, reglamentos y procedimientos que enmarcan los procesos académicos y de soporte, y que orientan el trabajo. Tales instrumentos conforman en su conjunto un marco regulatorio. Las

autoridades superiores competentes son responsables de diseñar, validar y controlar el cumplimiento de las políticas y normativas.

Los reglamentos específicos que posee la Institución establecen los derechos y deberes de los estudiantes, docentes y personal de apoyo. Estas normativas son respetadas y aplicadas por la institución. Además, son públicas y ampliamente difundidas entre la comunidad.

La información difundida es veraz, oportuna, exhaustiva y coherente. Asimismo, la Institución respeta las condiciones de enseñanza bajo las cuales ingresan los estudiantes. Cumple rigurosa y oportunamente con proporcionar información académica, administrativa y financiera requerida por los organismos reguladores.

Durante el proceso de diagnóstico se constató que un 83% de los estudiantes afirmaron que el reglamento académico orienta el quehacer institucional. Un 91% de los docentes declararon estar de acuerdo o muy de acuerdo con que conoce el reglamento académico. El porcentaje es alto también entre colaboradores y directivos. De ellos, respectivamente, un 92,2% y un 97,7% afirmó conocer los reglamentos y las políticas institucionales de su ámbito. De hecho, un 87,5% de los colaboradores estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que llevan a cabo su quehacer conforme a los estatutos y reglamentos. Un 78% declaró estar de acuerdo o muy de acuerdo con que las funciones están claramente delimitadas. Durante el proceso se constató que un 81,7% de los egresados estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con que el portal del estudiante le proveía información veraz y precisa mientras estudió en la institución.

Un 81,9% de los estudiantes afirmó estar satisfecho con que las solicitudes académicas fueron canalizadas adecuadamente. En cuanto a los egresados de la Institución, un 90,4% indicó que sus antecedentes referidos a calificaciones y asignaturas cursadas fueron accesibles y estuvieron disponibles para su consulta. Lo mismo declaró el 86% de los estudiantes.

Finalmente señalar que todos estos elementos permiten tener al día y visible por los usuarios toda la referida información, planificación y resultados de los procesos académicos.

5.2. Gestión Pedagógica

Gestión Curricular:

Misión: Formar personas en el área técnica y profesional para que se desempeñen de manera responsable y productiva en el mundo laboral, a través de un proyecto con un sello institucional, inclusivo, centrado en el estudiante, flexible, que fomente la innovación metodológica y la vinculación con el medio, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de quienes participan en él.

Visión: Ser una Institución reconocida ampliamente por entregar una formación técnica y profesional de calidad que permita a sus estudiantes obtener el progreso personal y profesional que anhelan y contribuir a las necesidades de desarrollo de la sociedad.

Sello Institucional: El sello institucional se hace evidente en la misión de la institución, incorporando las competencias sociales, lo que guía en la generación de estrategias y actividades de carácter curricular que puedan plasmar la articulación entre los elementos referidos a las competencias sociales que se busca desarrollar en los estudiantes. Las competencias sociales son transversales en la formación prevista en todos los Perfiles de Egreso y se organizan en torno a cuatro dimensiones, cada una de las cuales contiene niveles de competencia asociados a determinados resultados de aprendizaje, los que en conjunto con los aprendizajes disciplinares, estructuran el respectivo Plan de Estudio. Estas son: Adaptación, Confianza, Compromiso, y Consciencia Social.

Proyecto Educativo: La implementación del Proyecto Educativo se estructura en base a cuatro ejes, que se relacionan y complementan entre sí, orientando la trayectoria formativa: El proceso de diseño Curricular, la docencia, recursos y estándares de implementación y el seguimiento a los resultados de aprendizaje. Estos ejes resguardan la consecución de los perfiles de egreso, como mecanismo de aseguramiento de la calidad con foco en la mejora continua de los planes de estudios en la Institución.

Modelo Pedagógico: El Modelo Pedagógico refleja la forma de concebir el diseño, desarrollo e implementación de los componentes que permiten que ocurra el proceso formativo, para ello considera la dimensión de: diseño y desarrollo de planes de estudios, e implementación y seguimiento de la trayectoria formativa. La interacción

dinámica y bidireccional de estas dos dimensiones se produce teniendo como principal marco de referencia la visión, la misión y los principios institucionales, así como consideraciones provenientes del ente regulador externo. Ambas dimensiones se enriquecen por acciones provenientes de los ámbitos de Innovación Metodológica y la Vinculación con el Medio mediante seguimientos y evaluaciones propias de la mejora continua.

Modelo de Evaluación: El Modelo de Evaluación forma parte del procedimiento de diseño curricular, identificando los alcances de la evaluación y retroalimentación en la implementación de los planes de estudio en las sedes, el que es puesto en práctica por los docentes de acuerdo a la dimensión de implementación y seguimiento de la trayectoria formativa.

La función de la evaluación “es verificar el avance de los estudiantes en relación con su Plan de Estudios, con el objeto de tomar decisiones acerca del proceso de aprendizaje y logro de los resultados de aprendizaje”, de forma tal que se favorezca la formación de las competencias disciplinares, de empleabilidad y de sello indicadas en el Plan de Estudios, tanto a nivel macrocurricular (Perfil de Egreso) como a nivel microcurricular (programa de asignaturas, planificaciones didácticas y tablas de especificaciones).

Para dar cohesión a los procesos de enseñanza – aprendizaje, se definen estrategias de evaluación congruentes con los resultados de aprendizajes establecidos en los programas de asignaturas y planificaciones didácticas pertinentes al momento en que se realiza la evaluación, el entorno y el apoyo a los estudiantes, debiendo ser una instancia reflexiva, innovadora y flexible en torno al proceso formativo del estudiante, sustentándose en criterios del diseño universal del aprendizaje, respetando la diversidad al interior del aula, para finalmente, ser retroalimentada.

El Modelo de Evaluación tiene como aspectos centrales de su implementación cuatro pilares:

- 1: La evaluación debe ser el nexo entre la enseñanza y el aprendizaje, reconociendo las características del Perfil de Ingreso;
- 2: La evaluación debe estar centrada en el estudiante.

3: La evaluación debe ser un proceso comprensivo y consistente con lo que se está evaluando;

4: La evaluación debe favorecer el desarrollo del Perfil de Egreso con procesos formativos de calidad.

Modelo de Desarrollo Docente: El Modelo de Desarrollo Docente forma parte de la dimensión implementación y seguimiento a la trayectoria formativa del Modelo Pedagógico y establece los lineamientos a partir de los cuales, la Institución pretende asegurar una docencia de calidad. Este modelo consta de cuatro componentes para implementarlo.

- El **primer componente corresponde al Perfil Docente**, que busca contar con docentes que posean las competencias disciplinares y profesionales definidas en el estándar académico, para cada carrera-asignatura, y también fomente el desarrollo integral de los estudiantes. Esta búsqueda se realiza a través de un procedimiento de reclutamiento y selección.
- El **segundo componente se refiere a la Formación Docente** la cual tiene como propósito, fortalecer la docencia en el ámbito pedagógico, disciplinar y de sello institucional, a través del Plan de Formación Docente institucional.
- El **tercer componente llamado Innovación Metodológica**, está orientado a desarrollar estrategias metodológicas innovadoras en el aula, que apoyadas por la Institución mejore los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.
- El **cuarto y último componente es el Reconocimiento y Categorización Docente**. Este componente apunta a reforzar las funciones del rol docente y su vínculo con la Institución por medio de mecanismos como la evaluación de desempeño docente (EDD), la Política de Incentivos y el proceso de categorización establecido por la Institución.

Análisis crítico de la Subdimensión:

IPCHILE dispone de propósitos institucionales que se encuentran expresados de manera clara y explícita. Estos son conocidos por toda comunidad y sustentan en proyecto educativo y sus componentes. Estas definiciones orientan el quehacer institucional y son revisadas sistemáticamente a través de mecanismos definidos formalmente por la Institución, lo que demuestra su capacidad para avanzar responsablemente en su cumplimiento. También denotan la capacidad de adecuación a los cambios del contexto político – legislativo. A su vez, los objetivos declarados por las cinco Escuelas son coherentes y consistentes con los propósitos institucionales al estar alineados con el Plan de Desarrollo Estratégico.

Existe una valoración positiva del Sello Institucional, considerado como elemento diferenciador en contexto de la educación superior. Es relevante, en términos curriculares, y porque constituye una fortaleza, el que los docentes en un 88,1% hayan estado de acuerdo o muy de acuerdo con que los elementos del sello del alumno declarado están reflejados en los planes de estudio.

Durante el proceso de diagnóstico y según lo señalado por los informantes claves se constató que un 95,3% de los directivos y el 87,8% de los colaboradores están de acuerdo o muy de acuerdo con que el Proyecto Educativo es coherente con su visión, misión. También se abordó el grado de satisfacción y conocimiento que la comunidad tiene respecto al mismo. Se pudo constatar que el 93,4% de los docentes, así como el 93,7% de los colaboradores están de acuerdo o muy de acuerdo con que han tenido la oportunidad de conocer y ver como este proyecto se plasma en desarrollo del currículo y proceso formativo de las y los estudiantes.

Enseñanza y aprendizaje en aula:

IPCHILE da cuenta del proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a lo definido en su Modelo Pedagógico, que proviene del Proyecto Educativo Institucional.



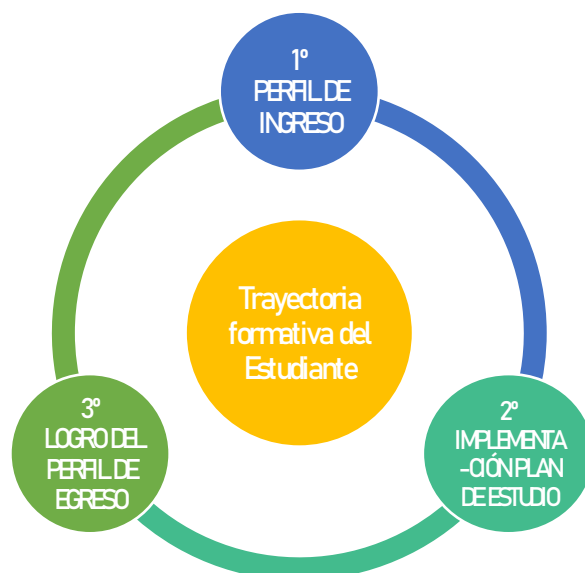
El Modelo Pedagógico identifica dos dimensiones, que facilitan la materialización del Proyecto Educativo. En primer lugar, **la dimensión diseño y desarrollo de planes de estudio** se materializa en la creación y actualización de la oferta académica, que da lugar a Perfiles de Egreso coherentes, flexibles y pertinentes al mundo laboral, con un modelo basado en competencias, incorporando además distintas metodologías de aprendizaje a aplicar en los distintos niveles y planes de estudio e identificando articulación en distintos momentos del proceso formativo. En segundo término, **la dimensión implementación y seguimiento de la trayectoria**

formativa recoge la relación docente-estudiante, orientando la implementación del modelo de desarrollo docente, los apoyos académicos para la progresión del estudiante, e identificando las diferentes variables en apoyo de la empleabilidad de los titulados, y el soporte de perfeccionamiento a través de formación continua para los egresados.

Cada una de las acciones realizadas desde que el estudiante ingresa a la Institución permite marcar trazabilidad en todos los procesos que involucra el quehacer del estudiante, su proceso de enseñanza aprendizaje, y asegurar homogeneidad en todos los Planes de Estudio, sedes, modalidades y jornadas.

El proceso de admisión institucional contempla dos tipos de ingreso: la admisión ordinaria, para egresados de Enseñanza Media, y la admisión especial, para todos aquellos estudiantes que realizan un proceso de validación, como es el reconocimiento de aprendizajes previos.

Trayectoria Formativa: Comienza con la caracterización del Perfil de Ingreso, para luego instalar el proceso de Implementación del Plan de Estudio, y finalmente evaluar el logro del Perfil de Egreso decretado en dicho plan. Así, la trayectoria formativa implica la interacción entre estudiantes, docentes y los contextos que los rodean. La docencia que plantea la institución subraya el rol facilitador en los aprendizajes, que se constituyen en fuente de recursos pedagógicos, didácticos y motivacionales, el que dice relación con las acciones sistemáticas de seguimiento del proceso de aprendizaje, como una forma de asegurar la calidad e identificar las necesidades de mejoramiento en la docencia y planificación curricular.



Perfil de Ingreso: La Institución caracteriza el Perfil de Ingreso de los nuevos estudiantes, tanto presenciales como virtuales, a través de un Estudio de Caracterización Estudiantil, que identifica la realidad socioeconómica, educacional, familiar, entre otros factores, así como también determina los estilos de aprendizaje, motivación y autoconcepto que influyen de manera directa en los procesos académicos a los cuales se enfrentarán los estudiantes. Esta información es puesta a disposición de los docentes a través del Portal del Docente para fomentar diversas acciones, como por ejemplo, propiciar el ajuste de las metodologías activas que realiza el docente de acuerdo a los distintos estilos de aprendizaje que emanan de la caracterización.

Caracterización del Perfil de Ingreso: El enfoque inclusivo y centrado en el estudiante del Proyecto Educativo y la Política de Accesibilidad Universal, se funda en la necesidad de brindar, desde el inicio, los apoyos necesarios para su proceso formativo. Para ello resulta fundamental una adecuada caracterización y diagnóstico en el momento del ingreso a la Institución. Esta se hace patente también en la oferta de programas, modalidades y vías de ingreso, en que se incluyen jornadas vespertinas para trabajadores, modalidades no presenciales o ingresos especiales como, por ejemplo, el reconocimiento de aprendizajes previos. Se requiere, entonces, conocer las trayectorias que han definido previamente a los estudiantes; a saber: sus familias, los espacios socio afectivo, laboral, de migración, de pertenencia a grupos o minorías, entre otros elementos.

Los resultados facilitan el trabajo en torno a orientaciones metodológicas que puedan utilizar los docentes para responder a la diversidad de los estudiantes, independiente si el grupo de estudiantes es virtual o presencial.

Síntesis Caracterización de Estudiantes 2020		
Factores Evaluados	Est. Virtuales	Est. Presenciales
Género femenino	69,5%	62,5%
Rango etario predominante	76,8% (26 o más años)	50,1% (17-20 años)
Inmigrante	1,3%	2,4%
Proviene de hogar monoparental	23,8%	40,2%
Padres sin educación superior	81,5%	78,4%
Estudiantes con hijos	60,9%	29,3%
Grupo socioeconómico C3	34,0%	42,3%
Estudiante trabajador	90,1%	39,3%
Tiene computador en el hogar	93,4%	74,8%
Tiene conexión a internet en el hogar	92,7%	74,8%
Internet medio de Comunicación más utilizado	68,9%	62,1%

Programa de Nivelación AVANZA: Es parte de los mecanismos del Modelo de Apoyo a la Progresión Académica que despliega una serie de acciones que buscan diagnosticar, nivelar y apoyar a los estudiantes durante su proceso formativo.

El programa se orienta principalmente a los estudiantes que ingresan a la Institución a través de dos etapas iniciales y una tercera etapa focalizada en alumnos de continuidad.

1. **Diagnóstico:** Consiste en una evaluación que se realiza al ingreso a la Institución desarrollada en modalidad virtual, y que busca conocer las competencias de entrada de los estudiantes abordando los resultados de aprendizaje del área de lenguaje y comunicaciones y pensamiento lógico matemático.
2. **Talleres de Nivelación:** se realizan en la semana de inducción y están orientados a nivelar competencias respecto de los resultados obtenidos en el diagnóstico enfocado en las competencias de lenguaje y comunicaciones y pensamiento lógico matemático. Complementariamente se desarrollan talleres de Desarrollo Personal y Social, orientado al proceso de inserción y/o adaptación a la Educación Superior.
3. **Talleres Remediales:** están focalizados en continuar con el acompañamiento a los estudiantes de continuidad, tanto de modalidad presencial como virtual. Los Talleres remediales se orientan a mejorar el rendimiento en las asignaturas críticas de la Carrera.

Implementación del Plan de Estudio: La implementación del proceso formativo implica coordinar diversos recursos que permitan, en cada una de las dimensiones del Modelo Pedagógico, responder a criterios y estándares de calidad y asegurar el logro del Perfil de Egreso. Estos lineamientos sirven de orientación para los procesos de ejecución de planes de estudio, cuya mínima unidad de implementación es la asignatura.

Cumplimiento del Logro del Perfil de Egreso La última etapa de la trayectoria formativa del estudiante, es dar cuenta del logro del Perfil de Egreso declarado en el Plan de Estudios al que pertenece. Para esto, el proceso de práctica y titulación resultan fundamentales para evidenciar el cumplimiento del perfil.

Proceso de Práctica El proceso de práctica es un mecanismo que permite medir el logro del Perfil de Egreso alcanzado por los estudiantes en las diferentes

carreras impartidas por la Institución. Junto con vincular a los estudiantes al mundo disciplinar y social, permite entrenar y desarrollar de manera integrada las competencias adquiridas a lo largo de su proceso de formación, y contextualizarlo en un escenario semejante al que deberá enfrentar el futuro titulado.

Proceso de Titulación El Proceso de Titulación pone fin a la trayectoria formativa del estudiante de la carrera que cursó, y tiene como objetivo comprobar el logro de las competencias definidas en el Perfil de Egreso y dar cumplimiento a los procesos académicos y administrativos para el cálculo de la nota final de la carrera y titulación.

Estándares Académicos: Los Estándares Académicos son parte fundamental de la implementación homogénea del Plan de Estudios. A partir del año 2020, la Institución dispone de esta información a través del Sistema de Gestión de Estándares Académicos (SGEA), que permite evaluar su cumplimiento en las respectivas carreras y sedes.

Estándar de Perfil Docente: Cada Director de Carrera realiza la revisión del perfil docente a partir del estándar académico definido para cada asignatura, y en cumplimiento de aquello, contrata a los docentes para un primer o segundo semestre académico, de acuerdo a lo definido en el Procedimiento de Reclutamiento y Selección Docente, explicado en el Criterio Dotación.

Análisis Crítico de la Subdimensión:

El proceso de enseñanza aprendizaje se ampara en el Proyecto Educativo, que refleja la forma de concebir el diseño, desarrollo e implementación de los componentes que permiten que ocurra el proceso formativo. La institución define la trayectoria formativa del estudiante, desde que este ingresa a la Institución (Perfil de Ingreso) hasta que se titula (logro Perfil de Egreso), permitiendo realizar trazabilidad en todo su quehacer formativo. El diseño curricular e instruccional permite poder asegurar un proceso homogéneo de aprendizaje enseñanza en todos los planes de estudio, sedes, modalidades y jornadas.

Los estándares académicos constituyen uno de los pilares en la implementación del Plan de Estudio, en la medida en que aseguran la homogeneidad de la carrera en las diferentes sedes y son indispensables para que el proceso de

aprendizaje ocurra. El Sistema de Gestión de Estándares Académicos (SGEA) permite evaluar el cumplimiento de cada estándar en las respectivas carreras y sedes, generando información en línea para la oportuna toma de decisiones sobre requerimientos de mantención, reparación o compra de los diferentes recursos. Actualmente ésta implementación se encuentra en 70 % de avance.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes:

Servicios Estudiantiles: La institución dispone de un conjunto de servicios adicionales a la docencia con el propósito de apoyar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. En esa línea la Institución definió una Política de Servicios Estudiantiles y un Modelo de Desarrollo Estudiantil que promueven de formación integral el crecimiento personal y aprendizajes, a través de una infraestructura adecuada, sistema de acompañamiento, actividades extracurriculares, acceso a registros académicos, y orientación de beneficios estudiantiles.

Modelo de Desarrollo Estudiantil: El Modelo está conformado por 5 elementos; a saber, Infraestructura Física y Virtual; Acompañamiento Estudiantil; Financiamiento Estudiantil; Registros Académicos; y Actividades Extracurriculares.

Acompañamiento Estudiantil: El Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE) corresponde a una unidad de servicio que otorga apoyo psicoeducativo a los estudiantes y forma parte del modelo de apoyo a la progresión. Servicios entregados:

- **Consejerías Individuales:** intervenciones individuales realizadas por un psicólogo y/o psicopedagogo, en la línea de aprendizaje estratégico, exploración vocacional, motivación académica, adquisición de habilidades sociales, autoestima y autoconcepto académico, manejo de ansiedad, estrés, entre otros.
- **Talleres Psicoeducativos:** instancia grupal donde se abordan temáticas específicas a las necesidades presentadas por los estudiantes (estrategias de aprendizaje, planificación del tiempo, comunicación efectiva, manejo ansiedad y estrés, entre otros), con una metodología activa participativa.
- **Tutorías de Pares:** instancias realizadas por estudiantes de niveles superiores y consisten en reforzamientos, orientación y resolución de dudas a estudiantes que requieran de apoyo adicional, sobre la base de asignaturas críticas.

- **Charlas Psicoeducativas:** encuentros masivos que contribuyen a la formación integral de los estudiantes, donde diferentes especialistas abordan temáticas de interés, relevadas desde las consejerías.

Buzón Virtual: Es un instrumento que permite a los estudiantes mantener contacto de manera virtual con sus directores de Carrera y con el resto de las unidades de servicios al estudiante, canalizando dudas, consultas, sugerencias, reclamos, a la unidad que corresponda.

Análisis Crítico de la Subdimensión

La institución ha relevado el servicio estudiantil como un propósito institucional. Para ello la Institución cuenta con un Modelo de Desarrollo Estudiantil que permite atender distintas necesidades de sus estudiantes, más allá del ámbito académico.

El Estudio de Satisfacción es un mecanismo de diagnóstico importante que la Institución ha instalado de manera sistemática para mejorar los servicios complementarios a la docencia y en base a la que cada sede genera acciones dirigidas a aumentar estos indicadores. Anualmente la Vicerrectoría establece metas de satisfacción neta para las sedes con el objeto de incentivar las mejoras. En términos generales, la satisfacción relacionada al apoyo a su formación, ha aumentado significativamente en 37 puntos. A partir del año 2020, se considerará una evaluación del servicio distinta a la tradicionalmente utilizada, donde se priorizan los tópicos establecidos por la propia comunidad estudiantil, en torno a los conceptos y criterios que definen el apoyo.

Si bien existen acciones que favorecen la mejora continua de los servicios estudiantiles, se requiere seguir avanzando e innovando en nuevas gestiones que contribuyan a mejorar la satisfacción estudiantil.

5.3. Formación y Convivencia

Formación:

Modelo de Apoyo a la Formación Académica del Estudiante

Encuesta de caracterización: Instrumento censal que permite recoger las características demográficas, sociales y educativas de los estudiantes para priorizar las estrategias que apoyarán la progresión estudiantil.

Sistema de Alerta Temprana de Deserción (SATD): Mecanismo de diagnóstico y tipificación del riesgo en que se encuentra un estudiante que se basa en la información que entrega la encuesta de caracterización, previo al inicio de clases. Permite la activación de distintas acciones de apoyo.

Acciones psicoeducativas: Conjunto de acciones de intervención (consejería, taller, charla, tutorías) las cuales son determinadas de acuerdo al avance que el estudiante tiene en el desarrollo de su carrera y que permiten priorizar sus requerimientos de apoyo.

Consejería vocacional: Corresponde a una instancia de apoyo individual que permite orientar y/o reafirmar la selección de la carrera que los estudiantes eligen al momento de matricularse en la Institución.

Diagnósticos Plan de Nivelación AVANZA: Constituye la primera fase del Programa de Nivelación AVANZA y consiste en la aplicación de una evaluación virtual, al tiempo de ingreso a la Institución, que busca identificar competencias de entrada de los estudiantes, específicamente competencias de lenguaje y comunicación y pensamiento lógico matemático.

Talleres de Nivelación y de Desarrollo personal y social (DPS): Constituyen la segunda fase del Programa de Nivelación AVANZA. Están orientados a nivelar las competencias respecto de los resultados obtenidos en los diagnósticos. Por su parte, el Taller de Desarrollo Personal y Social, está orientado al proceso de inserción y adaptación a la educación superior.

Talleres de Nivelación y/o Remediales: Constituyen la tercera fase del Programa de Nivelación Avanza, y están orientados en apoyar a los estudiantes con rendimiento descendido durante el semestre, ya sea en las Asignaturas de Nivelación, para estudiantes de ingreso o en Asignaturas Críticas, para estudiantes de continuidad.

Apoyo Extracurricular: Su objetivo es estimular la participación estudiantil en iniciativas extracurriculares, con el objeto de potenciar el desarrollo de habilidades sociales del Sello institucional y que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

Reporte de Seguimiento al Avance Académico (SAA): Reporte que permite correlacionar dos variables asociadas a la progresión académica (asistencia y calificación) y definir una matriz de riesgo para segmentar de acuerdo a él, a los estudiantes que rindieron dicho instrumento. A partir de su ubicación en la matriz, se determinan distintos mecanismos de apoyo del Plan de Acompañamiento Estudiantil.

Sistema de Alerta Temprana de Deserción + Calificaciones 2.0 (SATD2.0): Mecanismo de diagnóstico y tipificación del riesgo académico en que se encuentra un estudiante considerando la información indicadora de riesgo obtenida en la primera estimación a través del SATD antes descrito, correlacionada con la primera calificación obtenida en el semestre. Ambos mecanismos diagnósticos se complementan de esta manera, permitiendo la activación de acciones de apoyo.

Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE) El Plan de Acompañamiento Estudiantil (PAE) corresponde a una unidad de servicio que otorga apoyo psicoeducativo a los estudiantes. Este contribuye al fortalecimiento de habilidades socio-afectivas para, a partir de ellas, potenciar el aprendizaje significativo en los estudiantes a través de la entrega de diversos servicios, los que han sido diseñados para que los estudiantes reciban un acompañamiento acorde a su trayectoria académica.

Apoyo al Estudiante ad portas del Egreso: Con el objetivo de acompañar en el proceso de finalización de la carrera del estudiante, la Institución ha definido acciones que permiten abordar las necesidades propias de este proceso, materializando su apoyo a través consejerías, talleres, charlas y tutorías, las que son enfocadas en el proceso académico en el que se encuentra un estudiante próximo a ser profesional. Las temáticas de intervención guardan relación con la orientación y preparación psicoeducativa para la rendición de su examen de título, manejo de ansiedad, proyecto de vida, apresto laboral, habilidades profesionales y empleabilidad.

Egreso y Titulación: Las tasas de titulación de las carreras técnicas y profesionales han registrado una mejora sostenida en el tiempo, explicada por la integración de las mejoras desde el Modelo de Apoyo a la Progresión Académica, y la implementación de los planes innovados, permitiendo que la titulación de los estudiantes se realice dentro de los períodos regulares. Por cierto, los resultados han

sido favorecidos por las acciones desplegadas al alero del Plan de Acompañamiento en los estudiantes que se encuentran ad portas del egreso y por la gestión del director de Carrera respecto de la orientadora y oportuna entrega de información acerca del proceso de práctica y titulación.

Análisis Crítico de la Subdimensión:

La Institución cuenta con un Modelo de Apoyo a la Progresión Académica a partir del Perfil de Ingreso del estudiante, donde se han integrado las acciones del ámbito académico, los apoyos psicoeducativos y lo extracurricular, basado en la noción de un acompañamiento integral que permite apoyar las múltiples variables que inciden en todo el proceso formativo del estudiante. Se aprecia el efecto de los mecanismos en la mejora de estos indicadores.

Los acciones del ámbito académico van desde identificar las condiciones de ingreso de los estudiantes respecto de las competencias necesarias para abordar su ingreso a la formación de Educación Superior Técnico Profesional, a través de los diagnósticos y los Talleres de nivelación AVANZA y Talleres de Desarrollo Personal y Social (DPS), orientados al desarrollo de las habilidades sociales y psicoeducativas, además de un constante seguimiento del rendimiento académico y su asistencia. Esta información se complementa con los apoyos de test vocacional, encuesta de caracterización y el Sistema de Alerta Temprana de Deserción (SATD) para estudiantes de inicio y el Sistema de Avance Académico (SAA), información relevante para aplicar los distintos apoyos académicos para los estudiantes de continuidad como Talleres remediales, tutorías y/o consejerías, según sea lo más pertinente de acuerdo a la realidad de cada estudiante.

A pesar de la exclusión de la gratuidad y los efectos consecuenciales de las crisis social y sanitaria, los indicadores de progresión académica muestran un buen rendimiento institucional lo que no obsta a que se deba avanzar en mecanismos que permitan mejorar los indicadores desagregados que se encuentran bajo la media institucional.

Convivencia:

Bienestar Estudiantil: Su objetivo es generar diversas instancias que contribuyan con el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes, a través de convenios y de la

implementación de instancias extraacadémicas, considerando áreas relacionadas con el interés de los estudiantes, tales como ferias de servicios externos, operativos de salud y convenios con empresas externas (descuentos y beneficios).

Instancias de Bienestar: Actividades que permiten a los estudiantes acceder a diversos operativos de salud, ferias de servicios internos y/o externos y charlas de instituciones y organizaciones externas de forma gratuita en las dependencias de la Institución.

Vinculación Familiar: Tiene por objetivo fortalecer el rol protector de la familia como promotor del éxito académico, generando actividades de participación de los grupos de referencia de los estudiantes, tales como talleres en formación de oficios, actividades recreativas y Fiesta Navideña.

Análisis crítico de la subdimensión.

Respecto a las actividades extracurriculares, de convivencia y bienestar, según lo señalado por los informantes claves, los resultados de la encuesta de opinión indicaron que un 77,3% de los estudiantes está de acuerdo o muy de acuerdo con que conoce las actividades extracurriculares que realizan y que participan en la medida de sus posibilidades

Participación y vida democrática:

Talleres Extracurriculares: Los talleres extracurriculares complementan la formación técnica o profesional de los estudiantes a través de actividades artísticas, deportivas y sociales que son coherentes con las competencias del Sello. Desde 2017 los estudiantes escogen la preferencia de talleres. En el proceso de autoevaluación se pudo observar que se debe replantear las estrategias que permita fortalecer la participación de estudiantes debido a la disminución en la participación.

Fondos Concursables de Estudiantes: Los Fondos Concursables, FOCOS, se diseñaron para fortalecer el Sello IPCHILE. Sus bases son públicas y claras, y establecen las condiciones para la postulación y adjudicación de los proyectos. Por cada proyecto se realiza un aporte de hasta \$250.000 de financiamiento. Los proyectos pueden escalarse con financiamiento externo de Fondo de Desarrollo Institucional, Línea Emprendimiento Estudiantil.

Voluntariado y Acción Social: El voluntariado y la acción social constituyen actividades extracurriculares que apoyan la generación de vínculos directos con comunidades vulnerables, se crean redes de apoyo y se refleja en la persistencia estudiantil.

Análisis Crítico de la Subdimensión

La institucional desarrolla una cultura orientada a la participación estudiantil, entregando acompañamiento y orientación a los estudiantes de modo de asegura su vínculo con distintas acciones que le permiten ir fortaleciendo la experiencia estudiantil, desarrollando a la vez competencias del área social relacionadas al sello.

Reciben además apoyo orientado al proceso de postulación y acceso a fondos concursables, donde el estudiante apuesta por proyecto para mejorar aspectos relacionados con propio contexto social o en alguna comunidad.

5.4. Gestión de Recursos

Gestión del Personal

La institución cuenta con una Política de Recursos Humanos que promueve la contratación y desarrollo de las personas para alcanzar los desafíos que presenta el Proyecto Institucional. La Dirección de Recursos Humanos es la responsable de dar cumplimiento a dicha Política, que considera el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y desvinculación de las personas contratadas.

Uno de los principios institucionales “Clima colaborativo: promovemos que nuestros colaboradores actúen en un clima armónico e integrador, orientado al servicio de calidad”, busca promover la contratación o identificación de colaboradores idóneos, fortalecer el aprendizaje institucional, propiciar la retroalimentación y el desarrollo de las personas para contar con una dotación suficiente que permita asumir los diferentes desafíos institucionales, y propender hacia una cultura institucional centrada en el valor de las personas, alineada con los principios institucionales y con el nivel requerido de competencias. El marco normativo en relación al recurso humano se enmarca dentro de la legislación vigente, que promueve la equidad y el desarrollo de las personas, formando parte de los procesos de soporte y de servicio de la cadena de valor de los procesos formativos.

Evaluación del Clima Laboral: La institución genera los ambientes necesarios para el desarrollo de un clima laboral colaborativo, que incremente la capacidad adaptativa de la Institución, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso. Para la medición del Clima Laboral se aplica periódicamente una Encuesta cuyos resultados constituyen un importante insumo para la gestión de Recursos Humanos.

A continuación un ejemplo la última evaluación de Clima Laboral.

Sede	2020
República	73%
Rancagua	73%
La Serena	81%
Temuco	79%
Virtual	81%
Total	69%

Otro aspecto positivo es que el 86% de los colaboradores que respondieron la encuesta muestran intención de permanecer trabajando en la Institución por más de 2 años.

Respecto de la evolución de los factores contenidos en la **Encuesta de Clima Laboral** se indica lo siguiente:

Evolución de los Ítems de la Encuesta de Clima Laboral			
Factor	2012	2017	2020
Entrenamiento	61%	53%	64%
Gestión del Desempeño	65%	65%	73%
Calidad del Liderazgo	80%	80%	87%
Procesos, Estructura y Ambiente	66%	70%	77%
Recursos	64%	73%	79%
Direccionamiento Estratégico	67%	70%	76%
Colaboración Interna	65%	68%	74%
Oportunidades de Desarrollo	65%	62%	68%
Autonomía y empoderamiento	79%	79%	84%
Compromiso	76%	75%	80%
Reconocimiento y Respeto	65%	66%	71%
Calidad y Orientación al Cliente	67%	76%	80%
Comunicación	66%	68%	72%
Remuneraciones y Beneficios	45%	41%	45%
Satisfacción con el Cargo	82%	82%	85%
Promedio General	68%	69%	75%

Reclutamiento, Selección y Contratación: El ingreso de toda persona a un cargo administrativo o directivo sigue etapas definidas en el Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación. Se inicia con una solicitud formal de provisión de cargo, la que autorizada por la jefatura, genera la publicación del concurso interno y/o externo para completar la vacante, luego se evalúan los antecedentes recibidos o seleccionados desde las bases de datos, para definir si cumplen con el perfil del cargo e iniciar el proceso de evaluación Psicolaboral de competencias y las entrevistas de los preseleccionados. Todo lo anterior se concluye con una recomendación que el cliente interno, responsable del cargo a contratar, analiza y decide mediante una ficha de ingreso de personal, para la confección del contrato. Finalmente, el postulante seleccionado asume en su nuevo cargo.

Inducción: Una vez contratado, el colaborador participa en un Programa de Inducción que contempla información de la Institución, del marco normativo y de su puesto de trabajo. La inducción institucional y reglamentaria se realiza en modalidad presencial en la sede Republica y Casa Central y en forma simultánea por videoconferencia se realiza a todas las demás sedes. Al respecto, la Dirección de Recursos Humanos fortaleció dicho Programa de Inducción, ampliando el alcance al uso de los sistemas y plataformas de uso del cargo en la inducción de colaboradores.

Capacitación: El desarrollo de las personas tiene como uno de sus ejes la implementación de programas de capacitación, afines a las necesidades de cada unidad. En ese sentido, la Dirección de Recursos Humanos presenta un Plan Anual de Capacitación, que usa como insumo los resultados de encuestas sistemáticas de detección de necesidades de capacitación aplicadas a todas las jefaturas. Otros insumos son los resultados de la evaluación de desempeño de cada año y las orientaciones y prioridades definidas por el Comité de Rectoría.

Análisis Crítico de la subdimensión

La institución insta el desarrollo de las personas, el clima organizacional, la dotación, el perfeccionamiento de sus colaboradores, lo que ha asegurado la inversión con foco en este ámbito, exhibiéndose mejoras en los indicadores relevantes en el último periodo.

La Institución cuenta con una política y procedimientos de recursos humanos claros, conocidos y aplicados a la gestión de los colaboradores, lo que permite alcanzar los propósitos institucionales. Al efecto, las funciones y tareas de los cargos

son explícitas y están formalizadas a través de descriptores de cargos actualizados, homogéneos y están reflejadas en los contratos de trabajo.

Tanto los colaboradores como los directivos evalúan con un 77,6% y un 95% respectivamente sobre la existencia de una política que orienta los procesos de selección y contratación. Los colaboradores evalúan con un 71,4% los procesos de inducción.

La dotación representa la estructura organizacional, y es idónea y suficiente para el normal desarrollo de las actividades, en Sedes y en Casa Central. La rotación del personal ha disminuido significativamente en este período para el personal directivo y administrativo, gracias a acciones focalizadas y a diagnósticos precisos y oportunos.

El Clima de Laboral ha mejorado sustantivamente desde la última medición, pasando de 69% en 2017 a 75% en 2020.

Gestión Recursos Financieros:

La institución planifica y gestiona los recursos financieros para sustentar su Proyecto Institucional, definido en su declaración de Misión y en el Plan de Desarrollo Estratégico, enmarcado en una Política Financiera que orienta la administración y provisión de los recursos económicos.

Política Financiera: Tiene como propósito asegurar que los medios económicos necesarios estén disponibles al servicio del Proyecto Educativo. Conforme a los lineamientos de esta política se priorizan, además, los recursos de infraestructura, equipamiento y biblioteca, así como las inversiones requeridas para brindar un servicio educacional adecuado y favorecer el aprendizaje de los estudiantes. Busca también orientar las acciones de la Corporación en cuanto a una eficiente administración de los recursos financieros, estableciendo criterios y guías de acción referenciales mediante los cuales se pueda controlar, administrar y resguardar el uso adecuado de los recursos financieros gestionados por la Institución.

Gestión Financiera: La gestión financiera de la institución se lleva a cabo bajo la conducción de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas y se operacionaliza a

través de los procesos de recaudación, compras, provisiones y de gestión contable y registro.

Recaudación: Se cuenta con adecuados mecanismos de recaudación por concepto de matrícula y aranceles, así como los de custodia de valores. Los medios de recaudación son internos y externos, y son responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Es política del Instituto que el manejo y custodia de dineros, así como de la documentación valorada y valorable, que son producto de las transacciones financieras, sean seguros, que se mantengan sistemas y procedimientos que garanticen una operación que resguarde debidamente sus intereses financieros. El Procedimiento de Recaudación se administra a través del sistema I-Wired.

Indicadores de Gestión de Cobranza 2017 -2019	2017	2018	2019
Recaudación	89,30%	87,90%	88,20%
Morosidad	10,70%	12,10%	11,80%

Flujo de Caja: La Dirección de Administración y Finanzas, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, elabora el flujo de caja proyectado a comienzos de cada año. El seguimiento se efectúa en forma mensual, a fin de proveer la información relevante relativa a ingresos y egresos. De lo anterior, el Vicerrector da cuenta a la Rectoría y a la Junta Directiva, con especial atención a las eventuales desviaciones significativas entre el flujo de caja presupuestado y el real. Esta herramienta permite controlar la liquidez, evaluar la capacidad que la Institución tiene para cumplir con sus obligaciones y facilitar la determinación de necesidades de financiamiento e inversión.

Compras: Se tiene establecida una Política de Compras cuyo objetivo es la administración eficiente de las adquisiciones institucionales bajo parámetros predefinidos de transparencia, orientados a establecer guías de acción y lineamientos generales, mediante los cuales se pueda controlar, administrar y resguardar los activos y gastos; siendo el departamento de Adquisiciones, dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, el encargado de dar el servicio de compras a todos los usuarios. El proceso de compras y los requerimientos de infraestructura y mantención se han integrado en la plataforma Senegocia.

Gestión Contable y Registro: La Dirección de Contabilidad, dependiente de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, es la responsable y encargada de

elaborar la información financiera de la institución, a través de los reportes de cierre mensual y la elaboración de los Estados Financieros anuales, cumpliendo las normativas y regulaciones internas y externas, y de las normativas contables internacionales.

Formulación y Ejecución Presupuestaria: La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es la autoridad superior responsable del proceso presupuestario, que contempla la estimación del estado de resultados y de las inversiones de cada año. El proceso está enmarcado en procedimientos y cuenta con manuales definidos y difundidos. Quienes participan en este proceso tienen responsabilidades y plazos establecidos, de acuerdo a sus centros de costo, estructurados en base a cuentas contables. El proceso permite determinar un estado de resultados para gastos e inversiones. Cada Sede elabora una proyección de estudiantes matriculados para el año siguiente. Las Escuelas definen los estándares académicos que conforman un referente e insumo al proceso, especialmente en relación con las inversiones. Por ello las Direcciones de Escuela participan en el flujo de formulación y aprobación presupuestaria de las carreras.

Estructura de Ingresos: Los ingresos institucionales se generan por pago directo de las matrículas y aranceles de los estudiantes, además de becas estatales y Crédito con Garantía del Estado de la ley 20.027 (CAE). En 2015 el 46,10% de los ingresos provenían de carreras técnicas y el 48,10% de carreras profesionales. En 2019 las carreras técnicas han disminuido su participación, llegando al 45,77%, mientras que las profesionales han incrementado su participación, alcanzaron un 54,22%.

En particular, el acceso de estudiantes al beneficio de gratuidad permitió durante 2017 y 2018 mayor estabilidad del financiamiento público, por una parte, y una mejora de los indicadores de retención de estudiantes de primer año debido a una menor deserción por causas económicas, por otra. No obstante, a partir de 2019 la Institución experimentó una baja en la matrícula, producto de la pérdida de la condición de institución adscrita al régimen de financiamiento para la Gratuidad. A pesar del escenario adverso descrito, la Institución ha logrado mantener una tasa estable de retención de primera año, así como otros indicadores de progresión académica. Junto con ello ha desarrollado una capacidad de adaptación y de gestión de los recursos financieros institucionales, incorporando medidas como la optimización de los recursos financieros.

Estructura de Costos: Las principales partidas de costos y gastos de la institución, se componen de Gasto en Personal (Docente, Académico y administrativo), arriendos, otros gastos y servicios varios de administración y depreciaciones.

Análisis crítico de la subdimensión

La institución muestra evidencias de formulación de políticas e instrumentos efectivos, y de un alineamiento de sus prioridades presupuestarias con los objetivos académicos de corto y mediano plazo.

El Instituto ha desarrollado una capacidad de adaptación y respuesta oportuna ante cambios en el entorno que le significaron una disminución de la matrícula, y por tanto en el crecimiento de sus ingresos. Estas acciones tienen respaldo en fortalecer la creación de carreras, y mayor retención de estudiantes, sin disminuir su calidad.

La Institución muestra una proyección de flujos que le permiten acceder al financiamiento necesario para la compra de inmuebles que actualmente arrienda, lo que permitirá operar con infraestructura propia. Estas inversiones son posibles de lograr dadas las proyecciones con un crecimiento conservador de flujos netos y la capacidad de endeudamiento, por otra.

En la consulta de informantes claves, el 72,9% de los colaboradores considera que la Institución cuenta con políticas y mecanismos para la obtención, manejo y control de los recursos financieros.

Gestión Recursos Educativos:

Instalaciones y Equipamiento: Actualmente IPCHILE dispone de 64.200 m² en infraestructura total de los edificios; cuenta con 5 sedes, una de ellas Virtual. La planificación de los recursos físicos y materiales de la Institución es responsabilidad de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, y a nivel local, de las Vicerrectorías de cada Sede. Las sedes concentran las funciones logísticas y operativas relacionadas con la adquisición de bienes, la contratación de servicios y la mantención del equipamiento, tanto para el desarrollo de las funciones académicas como para su gestión administrativa. Por su parte, las compras de activos de bienes inventariables, tales como de bibliografía, equipamiento docente, bienes muebles, entre otros, son

gestionadas centralmente por la unidad de Adquisiciones, en cumplimiento del Procedimiento de Compra de Bienes y Servicios.

Recursos para cumplir con los estándares de las carreras: Uno de los ejes estructurantes del Proyecto Educativo se constituye en base a los recursos y estándares de implementación. Estos recursos y equipamientos se levantan y se ordenan en criterios y estándares de calidad definidos formalmente como “Estándares Académicos” para la implementación de los planes de estudio, resguardando la homogeneidad en el contexto formativo entre las sedes y, al mismo tiempo, asegurando la provisión oportuna de los recursos requeridos. Dichos estándares son definidos por las Escuelas y con ellos se asegura la homogeneidad en la implementación de los planes de estudios con el fin de entregar a los estudiantes un servicio educacional de calidad. Los estándares académicos incluyen, para cada carrera, la definición del Equipamiento, Material Didáctico, Insumos, Perfil Docente y Bibliografía.

Espacios Educativos: La institución desarrolla sus proyectos de disponibilidad de infraestructura, instalaciones y equipamientos resguardando el acceso y la seguridad de su comunidad educativa, reconociendo las diferencias de requerimientos de acuerdo al carácter disciplinar de las carreras impartidas.

- La Escuela de Salud, por ejemplo, cuenta con laboratorios para la formación en anatomía y ciencias básicas, gimnasios terapéuticos, de habilidades clínicas, salas de psicomotricidad, de atención fonoaudiológica, box nutricionales, laboratorios gastronómicos, entre otros espacios.
- Las carreras de la Escuela de Humanidades han habilitado salas didácticas para la docencia con material interactivo. Las carreras de la Escuela de Procesos Industriales y Recursos Naturales cuentan con laboratorios de especialidad de química, metalurgia, minería, entre otros.
- La Escuela de Ingeniería cuenta con laboratorios de motores, de electricidad y de circuitos del automóvil, de mecanismo y transmisiones, así como de estudio de grabación y producción de audio, de postproducción de audio, salas de música, entre otros.
- La Escuela de Administración y Negocios dispone de talleres y laboratorios especializados de gastronomía, pastelería, serigrafía, fotografía, entre otros.

Biblioteca: La gestión y administración de los recursos bibliográficos es responsabilidad de la Dirección de Biblioteca, dependiente de la Vicerrectoría Académica. Está encargada de administrar las colecciones conforme al estándar definido. El personal de las bibliotecas está integrado por bibliotecarios, profesionales de otras áreas y asistentes que proporcionan asesoría para satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos y también bajo modalidades especiales a usuarios externos. La institución utiliza el software de gestión bibliotecaria KOHA, que dispone de módulos para préstamos en línea, catalogación, catálogo bibliográfico vía Internet, estado de cuenta e informes.

Servicios Bibliotecarios: La Red de Bibliotecas brinda los servicios de búsqueda y préstamo de material bibliográfico para su uso en sala de lectura y a domicilio. A través de la unidad se oferta una amplia colección de *ebooks* y revistas digitales académicas; se orienta a los usuarios en la búsqueda de información para el estudio; se dictan talleres de capacitación sobre colecciones y servicios bibliotecarios. Además, se ofrecen salas de estudio generales, módulos para estudio en grupo, salas audiovisuales equipadas con un televisor Led, acceso a Internet, y préstamos de notebooks y Tablet.

Inversión Bibliográfica: Cada año la Dirección de Biblioteca implementa un Plan de Adquisiciones de Colecciones Bibliográficas, estanterías para depósito de libros, mobiliario para las salas de lecturas y personal de biblioteca, recursos tecnológicos, software de gestión bibliotecaria, página web y asesorías profesionales informáticas.

Análisis Crítico de la subdimensión

La Institución cuenta con edificios apropiados para el normal funcionamiento de sus actividades. Los derechos sobre el uso de los inmuebles son estables. La Institución cuenta con recursos materiales e intangibles idóneos, suficientes y disponibles, que aseguran su funcionamiento y desarrollo en el marco de su proyecto institucional. Los estándares son equivalentes entre las sedes, jornadas y modalidades.

Los recursos físicos e intangibles de la institución responden a los estándares académicos en todas sus sedes, jornadas y modalidades, y a los requerimientos propios de los planes de estudio. En efecto, las Direcciones de Escuela definen y monitorean los estándares académicos.

Los estudiantes disponen, además, de espacios destinados al estudio, esparcimiento y alimentación, los cuales son compartidos y accesibles en todas las sedes. La encuesta de opinión aplicada a los estudiantes en el diagnóstico evalúa favorablemente este aspecto. Al respecto, si la infraestructura e instalaciones del Instituto son suficientes, un 77,8% de estudiantes señaló estar de acuerdo y muy de acuerdo en que las salas de clase cuentan con las condiciones básicas para un uso eficiente, en tanto el 82,7% de ellos considera que la biblioteca cuenta con instalaciones, servicios y horarios de funcionamiento adecuados. Los docentes, en el 73,5% de los casos, indicaron estar de acuerdo y muy de acuerdo en que las salas de clase están equipadas de manera adecuada según los requerimientos académicos, porcentaje que en el caso de los egresados alcanza el 68,8%.

6. Análisis de resultados.

El análisis respecto al proceso tomó como referencia la opinión de los distintos estamentos de la comunidad; a saber, estudiantes, docentes, colaboradores, egresados empleadores y directivos superiores.

Dicho proceso logró una significativa cobertura en la gestión de consulta a informantes clave, como se aprecia en la tabla siguiente, y en todos los casos se logró la meta muestral:

Cobertura Consulta Informantes Clave		
Estamento	Universo	N° de participantes
Estudiantes presenciales	17.897	2.462
Estudiantes virtuales	1073	311
Docentes presenciales	1010	487
Docentes virtuales	35	31
Egresados	21.677	616
Colaboradores	487	255
Directivos	43	43
Empleadores	548	113

La Institución aseguró la representatividad de los informantes clave, de modo de disponer de resultados confiables estadísticamente. La siguiente tabla muestra los resultados agrupados, según área y dimensión de evaluación.

Resumen Resultados Consulta Informantes Claves

Áreas de Autoevaluación	Evaluación por Criterio de Autoevaluación	Estudiantes Presenciales	Estudiantes Virtuales	Docentes Presenciales	Docentes Virtuales	Egresados	Colaboradores	Directivos	Empleadores
Gestión institucional	Misión y propósitos	77,40%	75,90%	89,90%	80,60%	87,30%	84,80%	90,20%	-
	Integridad institucional	80,20%	85,50%	86,60%	80,10%	87,10%	86,40%	89,90%	-
	Plan de Desarrollo Estratégico	-	-	-	-	-	76,10%	85,30%	-
	Estructura organizacional	77,50%	74,70%	85,80%	79,80%	80,60%	75,20%	82,90%	-
	Capacidad de autorregulación	74,60%	79,40%	85,90%	83,90%	78,20%	81,70%	84,90%	-
	Gobierno institucional	-	-	-	-	-	82,40%	90,70%	-
	Gestión de personas	77,30%	76,20%	83,40%	81,50%	88,50%	78,30%	95,30%	-
	Información institucional	84,80%	87,10%	86,70%	82,80%	79,80%	-	68,60%	-
	Recursos materiales e intangibles	77,50%	82,30%	78,30%	50,70%	75,60%	81,00%	-	-
	Sustentabilidad económica-financiera	-	-	-	-	-	70,40%	93,00%	-
Servicios estudiantiles	76,50%	73,30%	89,90%	80,60%	75,00%	87,80%	90,70%	-	
Docencia de pregrado	Diseño y provisión de carreras	83,80%	86,70%	82,80%	76,50%	84,40%	83,70%	88,40%	-

Proceso de enseñanza aprendizaje	66,30%	72,00%	86,70%	77,40%	82,30%	79,10%	-	-
Innovación curricular	-	-	80,40%	71,00%	-	79,90%	-	69,90%
Dotación	81,10%	82,00%	65,70%	67,70%	85,70%	-	-	-
Calificación	85,90%	80,70%	88,60%	77,40%	87,30%	73,60%	-	-
Progresión	79,70%	72,70%	-	-	-	72,20%	89,10%	-
Inserción laboral	69,60%	71,70%	-	-	89,20%	-	-	88,90%
Seguimiento de titulados	-	-	-	-	79,40%	70,20%	-	-
Total General	78,40%	80,70%	83,60%	73,80%	80,90%	78,30%	86,60%	82,70%

Se desarrollaron jornadas de trabajo con el objetivo de conocer la apreciación de los distintos actores mencionados sobre el Proyecto Educativo, las políticas y mecanismos, así como la calidad del servicio académico y complementario de la Institución. Las Escuelas, Sedes y unidades de Casa Central (Biblioteca, Administración y Finanzas, Desarrollo Curricular, Docencia, Informática y Tecnología, Recursos Humanos, Servicios Estudiantiles y Egresados) realizaron los análisis que permitieron reconocer el grado de progreso y los cambios que han implementado a lo largo del período analizado.

Principales Fortalezas Institucionales

- 1. Mejoramiento del Programa de Acompañamiento Estudiantil:** La institución da cuenta del seguimiento del Modelo de Apoyo a la Progresión Académica, que se desprende del Proyecto Educativo Institucional, mediante la implementación de diversos mecanismos. La estructura organizacional de apoyo a la virtualidad es parte de los mecanismos que posee la Institución para el seguimiento de la trayectoria formativa del estudiante, direccionando los apoyos académicos para su progresión, desde su ingreso hasta que se titula.
- 2. Indicadores Académicos estables:** pesar del escenario adverso que ha debido enfrentar con la exclusión de la gratuidad, la crisis social y la crisis sanitaria, la Institución ha mantenido indicadores de progresión académica estables, ello debido al trabajo realizado en el fortalecimiento del Modelo de Apoyo a la Progresión Académica y los cambios a nivel curricular, como la innovación de los Planes de Estudio.
- 3. Instalación del Sistema de Categorización Docente:** Si bien el proceso de Categorización Docente se encuentra en una primera etapa de implementación, la Institución ha realizado distintas acciones para disminuir el indicador de rotación. Entre estas acciones se destacan la identificación de las

características del personal docente, la definición del proceso de Categorización Docente, la propuesta de acciones de fidelización que vinculan al docente con la Institución, la propuesta de nuevos cursos del Plan de Formación, y el aumento del presupuesto destinado a fomentar la innovación metodológica.

4. Instalación de un modelo más avanzado de aseguramiento de la calidad:

En su conjunto, la institución ha demostrado su capacidad de adaptación y autorregulación del Proyecto Educativo, frente a los distintos escenarios internos y externos.

5. Desarrollo de la función de Vinculación con el Medio:

Dichos logros se ven reflejados en los principales indicadores de desempeño institucional, así como también se podrá dimensionar los esfuerzos y la respuesta que el Instituto ha dado en relación a la demanda por una educación de calidad pertinente, inclusiva y flexible, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de quienes participan en él.

Principales aspectos valorados por los Empleadores respecto de egresados de IPCHILE

Aspecto	Valoración
IPCHILE es reconocido por formar profesionales competentes.	93.8%
En general, el desempeño profesional de los egresados de IPCHILE es satisfactorio.	87.6%
Recomendaría la contratación de técnicos y profesionales egresados de IPCHILE.	90.3%
En general, los egresados de IPCHILE muestran capacidad de adaptación a distintos contextos laborales.	88.5%
En general, los egresados de IPCHILE muestran capacidad de compromiso con las responsabilidades que les son asignadas.	91.2%
En general, los egresados de IPCHILE muestran confianza en sus capacidades.	84.1%
En general, los egresados de IPCHILE muestran conciencia social y de su entorno.	86.7%

Principales Debilidades Institucionales

1. Si bien la Institución tiene definido los mecanismos de seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, éstos no siempre se operativizan de manera homóloga en las distintas unidades.
2. Falta evaluar los mecanismos de validación de información de los expertos disciplinares en el mismo proceso que hoy existe denominado "Consortio".
3. Falta Fortalecer el Modelo de Evaluación de Competencias, incluyendo el sello institucional.
4. Falta avanzar en disponer herramientas tecnológicas de apoyo a la formación con metodologías activas en el diseño instruccional de la modalidad virtual.
5. Baja cobertura de utilización de metodologías activas en relación a la valoración por parte de los docentes.
6. Si bien existen acciones que favorecen la mejora continua de los servicios estudiantiles, se requiere seguir avanzando e innovando en nuevas gestiones que contribuyan a mejorar la satisfacción estudiantil.
7. Baja difusión de la oferta de actividades de capacitación de Educación Continua.
8. Potenciar las actividades formativas de vinculación con el entorno laboral para el estudiante.
9. Falta fortalecer los mecanismos de fidelización del cuerpo docente.
10. Los resultados del Estudio de Clima Laboral presentaron un aumento significativo en su tasa global, no obstante se debe avanzar en la oferta de valor a los colaboradores.
11. La Institución ha disminuido sus ingresos producto de la exclusión de gratuidad en pleno proceso de admisión 2019; efectos de la crisis social con toma de sedes a fines de 2019; y crisis sanitaria 2020.
12. Se requiere modernizar el sistema de inventario institucional que permita tener un adecuado registro de existencia, provisión, mantención y administración de sus activos.

7. Plan de mejoramiento.

Dimensión	Subdimensión	Debilidad	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Liderazgo	Liderazgo del Director	Si bien la Institución tiene definido los mecanismos de seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, éstos no siempre se operativizan de manera homóloga en las distintas unidades.	Asegurar la calidad de los procesos	100% planes operativos estandarizados	Definir proceso que operativice de manera estandarizada el Plan de Desarrollo Institucional en las distintas unidades. Seguimiento de Planes Operativos por Unidad	Vicerrectoría de Aseguramiento de la Calidad

Dimensión	Subdimensión	Debilidad	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Gestión curricular	Falta Evaluar los mecanismos de validación de información de los expertos disciplinares en el mismo proceso que hoy existe denominado consorcio.	Fortalecer el PEI	Implementar protocolo de funcionamiento de consorcios	Establecer protocolos de Funcionamiento disciplinar de los consorcios	Dirección de escuela
		Falta Fortalecer el Modelo de Evaluación de Competencias, incluyendo el sello institucional.	Fortalecer el PEI	Utilizar tablas de especificaciones con las competencias sello identificadas y desarrolladas en los instrumentos de evaluación para medir estas competencias	Considerar en las Tablas de especificaciones como deben ser medidas las competencias sello desde la matriz de tributación.	Dirección de desarrollo curricular e innovación
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Falta avanzar en disponibilizar herramientas tecnológicas de apoyo a la formación con metodologías activas en el diseño instruccional de la modalidad virtual.	Fortalecer el PEI	Implementar cursos o módulos dentro del Plan de formación docente	Capacitar en estas tecnologías educativas a los docentes	Dirección de Desarrollo Curricular e Innovación
		Baja cobertura de utilización de metodologías activas en relación a la valoración por parte de los docentes.	Fortalecer el PEI	Tener un plan de Seguimiento 100% definido	Implementar plan de seguimiento del uso de metodologías activas	Directora General Académica

	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Si bien existen acciones que favorecen la mejora continua de los servicios estudiantiles, se requiere seguir avanzando e innovando en nuevas gestiones que contribuyan a mejorar la satisfacción estudiantil.	Asegurar la calidad de los procesos	Documento que contiene el plan de comunicación elaborado.	Implementar un plan de comunicación entre los colaboradores y estudiantes que participan de los servicios estudiantiles.	Vicerrectoría de Vinculación con el Medio y Desarrollo Estudiantil
--	--	---	-------------------------------------	---	--	--

Dimensión	Subdimensión	Debilidad	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Convivencia escolar	Formación	Baja difusión de la oferta de actividades de capacitación de Educación Continua.	Desarrollar la vinculación con el medio	cursos diseñados y desarrollados de manera institucional	Plan para incrementar diseño y producción de actividades de Educación Continua que permita posicionarla como un mecanismo de fidelización de los titulados	Dirección de Escuela
	Convivencia	Potenciar las actividades formativas de vinculación con el entorno laboral para el estudiante.	Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional	Actividades relacionadas con el mercado laboral que serán desarrolladas en el transcurso de la asignaturas	Identificar las actividades formativas de vinculación con el puesto de trabajo de las carreras para incorporarlas a través de las planificaciones didácticas y su articulación con Vinculación con el Medio.	Dirección de Desarrollo Curricular e Innovación

Dimensión	Subdimensión	Debilidad	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de recursos	Gestión de personal	Falta fortalecer los mecanismos de fidelización del cuerpo docente.	Fortalecer el Proyecto Educativo Institucional	Tener un plan de capacitación disciplinar y de gestión diseñados	Fortalecer plan de formación docente en los aspectos de las disciplinas de las escuelas y de gestión que apunten a los nuevos desafíos de la educación.	Directora General Académica
		Los resultados del Estudio de Clima Laboral presentaron un aumento significativo en su tasa global, no obstante se debe avanzar en la oferta de valor a los colaboradores	Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional	Plan de Beneficios implementado	Redefinir Plan de Beneficios para colaboradores y docentes.	Director de RRHH
	Gestión de recursos Financieros	La Institución ha disminuido sus ingresos producto de la exclusión de gratuidad en pleno proceso de admisión 2019; efectos de la crisis social con toma de sedes a fines de 2019; y crisis sanitaria 2020.	Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional	90% de solicitudes ingresadas	Flexibilizar las cuotas de aranceles con el fin de retener a los estudiantes producto de la crisis sanitaria).	Vicerrector de Administración y Finanzas

	Gestión de recursos educativos	Se requiere modernizar el sistema de inventario institucional que permita tener un adecuado registro de existencia, provisión, mantención y administración de sus activos.	Fortalecer sustentabilidad y gestión Institucional	100% concordancia recursos administrativos cargados en modulo vs los definidos por áreas responsables.	Implementar módulo de recursos administrativos asociados a los procesos operacionales de la Institución.	Dirección de Administración y Finanzas
--	--------------------------------	--	--	--	--	--

8. Bibliografía.

1. Delors Jacques, 2020, La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.. Santillana.
2. PEDRO LUIS ESPINOSA BELTRÁN¹, WILLIAM ANDRÉS PRIETO GALINDO. 2020, SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS Reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho. *EDU Review* | Vol. 8, No. 4,
3. Quintana-Torres, Y. E., 2018, Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. Educación y Educadores. Universidad de la Sabana. Vol. 21 Núm. 2.
4. Mosquera Mosquera, C. E.,& Rodriguez Lozano, 2018, Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. M. N. La Revista El Ágora.
5. Congreso, Fecha Publicación: 17-NOV-2006; Fecha Promulgación: 23-OCT-2006 Ley 20.129 - Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Tipo Versión: Última Versión De: 01-ENE-2020 Inicio Vigencia: 01-ENE-2020 Fin Vigencia: 30-DIC-2024 Última Modificación: 29-MAY-2018 Biblioteca del congreso nacional de Chile/BCN. URL: <http://bcn.cl/2cvms>.
6. Congreso, Promulgación: 11-MAY-2018; Publicación: 29-MAY-2018; Versión: Última Versión - 21-NOV-2019; Última modificación: 21-NOV-2019, Ley 21.091 - Sobre Educación superior. Biblioteca del congreso nacional de Chile/BCN. URL: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>.
7. Marco Antonio Pereira Medina, Cielo Gómez, María Angélica Pinto Martínez, Mauricio Ruiz-Ochoa, Alexander Meneses-Jácome., Diciembre 2016, Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales. Docencia Universitaria, Volumen 17, pags 43-54.