



# PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI) 2021 - 2025

## DISEÑO PROYECTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Los siguientes integrantes de la institución y asesores externos participaron en el diseño y elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional:

- María Angélica Álvarez Miranda
- Christian Álvarez Mancilla
- Claudia Zamorano Chía
- Carlos Monroy Yáñez
- Sandra Flores Contreras
- María Soledad Jarrín Rojas
- Gonzalo López Guarachi
- Luis Villarroel Ganga (Asesor Externo)
- Pedro Tobar León (Asesor Externo)

Se agradece la activa participación y contribución de los docentes y funcionarios que asistieron a los talleres para la elaboración de este documento.





## CONTENIDO

Palabras de la Rectora	3
Directorio	5
2. Contexto.....	7
3. Grupos de interés .....	9
4. Oferta académica.....	10
5. Etapas del Proceso de Elaboración del PDI.....	15
6. Metodología .....	16
7. Diagnóstico Institucional .....	17
7.1. Antecedentes descriptivos de la institución.....	17
7.2. Proceso de Armonización.....	19
7.3. Articulación con los establecimientos de enseñanza media técnico-profesional de la región.....	19
7.4. Vinculación con el Medio.....	20
7.5. Organigrama de la institución .....	23
7.6. Análisis FODA.....	26
8. Misión .....	29
9. Visión .....	29
10. Valores Institucionales .....	29
11. Propósitos Institucionales .....	31
12. Ejes Estratégicos.....	32
13. Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos .....	32
14. Mapa Estratégico .....	38
15. Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	46
Bibliografía .....	60

## PALABRAS DE LA RECTORA



*“Debo agradecer a este grupo de profesionales que he tenido la oportunidad de dirigir, y con quienes hemos realizado una extensa labor para poder consolidar lo que es hoy día es el CFT Estatal. Particular reconocimiento además se merecen los y las integrantes del Directorio quienes han entregado largas horas de trabajo para consolidar nuestro proceso de instalación”.*

El desarrollo del Proyecto de Desarrollo Institucional, es un proceso estratégico, que busca concretar el logro de los objetivos y fines del CFT Estatal bajo un Modelo Educativo de Formación Basado en Competencias, el que está enfocado en cumplir con el propósito de la enseñanza-aprendizaje dinámica, que el Ministerio de Educación ha definido tanto en la ley 21.091 como en la ley 20.910. Tenemos un compromiso con la sociedad, con nuestros estudiantes y lo hacemos a través de una docencia y un proceso pedagógico que responde a los criterios de eficiencia y eficacia, propendiendo a la optimización del aprovechamiento de los recursos, y a la garantía de entregar una educación Técnico-Profesional de calidad que un Centro de Formación Técnica debe alcanzar para ser considerado como satisfactorio en el proceso de supervigilancia realizado por el Consejo Nacional de Educación (CNED).

El Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota (CFT Estatal de la Región de Arica y Parinacota), cumple un rol relevante en el desarrollo de la sociedad a nivel económico, social y cultural, por cuanto es uno de los principales formadores de capital humano en la región, por medio de un estilo de trabajo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de la calidad <sup>1</sup>.

El trabajo realizado ha sido de una colaboración en equipo destacable, donde la propuesta de Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) que presentamos a continuación es producto de continuos talleres, reuniones de trabajo y horas de análisis para elaborar

---

<sup>1</sup> Tomando como dato el Informe de Tendencias de Estadísticas de Educación Superior de los CFT Estatales del CNED, de Agosto de 2021, se puede visualizar, que los Centros de Formación Técnica de las regiones de Arica y Parinacota (90,3%) son los que concentran la mayor matrícula total técnica.



un documento con alta participación de todos los grupos de interés de nuestra institución.

Para cumplir con la misión institucional, enmarcada en la normativa específica que nos rige a través del Decreto con Fuerza de Ley 22 y que establece nuestros estatutos, estamos en permanente contacto con el entorno regional, para conocer e interiorizarnos de las necesidades y proyecciones de los sectores productivos y de servicios de la región, y los cambios que en ellos se produzcan, de modo de poder adaptarnos al cambio rápidamente.

Este Proyecto de Desarrollo Institucional será nuestra hoja de ruta para el desarrollo docente, institucional y de vinculación con el medio para los próximos cinco años, donde paralelamente nos prepararemos para nuestro primer proceso de acreditación.

El CFT Estatal de Arica y Parinacota se encuentra en un proceso de maduración de su estructura normativa y reglamentaria, dada su posición inicial de instalación. Consideramos por lo tanto esencial para el logro institucional disponer de propósitos y fines claros que orienten el desarrollo institucional, y que a su vez sean concordantes en términos de coherencia interna y autorregulación con la elaboración de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se implementarán sistemáticamente a nivel institucional, para el mejoramiento continuo de la calidad, avanzando consistentemente hacia el logro de lo prometido en el presente documento.

Finalmente deseo expresar a toda la comunidad educativa del CFT Estatal y en general a los habitantes de la querida región de Arica y Parinacota, que nuestra institución estatal está mandatada a constituirse y posicionarse como un referente en Arica y Parinacota, que forme a los mejores técnicos de nivel superior de la región, ese es nuestro sueño, esa es nuestra misión.

**MARTA MEZA LAVÍN**

Rectora

CFT Estatal de Arica y Parinacota



## DIRECTORIO DEL CFT ESTATAL DE ARICA Y PARINACOTA

De acuerdo con los Estatutos del CFT Estatal de Arica y Parinacota, en su Artículo N° 11, señala que el Directorio participará del gobierno del Centro de Formación Técnica y tendrá la calidad de máxima autoridad colegiada de éste.

Para la formulación del presente Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) este cuerpo colegiado ha ejercido un rol estratégico, aprobando en primera instancia el Reglamento para la Elaboración, Aprobación, Implementación, Ejecución, y Evaluación del Proyecto de Desarrollo Institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Arica y Parinacota, donde se establecen los lineamientos y regulaciones del presente instrumento de planificación.

El Directorio del Centro de Formación Técnica de Arica y Parinacota está integrado por:

- La Rectora Sra. Marta Meza Lavín, presidenta.
- El funcionario (a) designado por la Universidad vinculada, Universidad de Tarapacá (UTA), Sr. Mauricio Arriagada Benítez.
- El representante del Ministerio de Educación, Sr. Juan Ignacio Zambrano Matamala.
- El Director Regional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) de la Región de Arica y Parinacota, Sr. Mario Calderón Campos.
- El Director Regional de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Sr. Manuel Rodríguez Campillay.
- Un representante de los establecimientos educacionales de enseñanza media técnico profesional de la Región de Arica y Parinacota, Sra. Mercedes Corrales Salas.
- Un representante de los trabajadores (as) de la organización sindical que cuente con el mayor número de afiliados (as) en la región, Central Unitaria de Trabajadores (CUT), Srta. Lory Escudero Guardia.
- Un representante de empresas relacionadas con las áreas de desarrollo estratégico prioritarias para la región, Sra. Alejandra Aburto Sepúlveda.



Director  
Mario Calderón Campos



Presidenta  
Marta Meza Lavín



Director  
Juan Ignacio Zambrano M.



Directora  
Lory Escudero Guardia



Directora  
Mercedes Corrales Salas



Director  
Manuel Rodríguez Campillay



Directora  
Alejandra Aburto Sepúlveda



Director  
Mauricio Arriagada Benítez



## 2. CONTEXTO

La instalación del CFT Estatal de la región de Arica y Parinacota, a partir de la Ley 20.910 establece como uno de sus propósitos fundamentales “entregar formación pertinente a través de una vinculación efectiva con el sector productivo de su región, orientada hacia el desempeño en el mundo laboral, el desarrollo de habilidades interpersonales y el pleno conocimiento de derechos y deberes laborales vigentes”. El desafío radica entonces en tributar con nuestras carreras a la realidad productiva y de servicios de la Región de Arica y Parinacota e incrementar la empleabilidad de nuestros estudiantes.

La Región de Arica y Parinacota es una región bi-limítrofe y extrema, con una población estimada de acuerdo a los datos del INE en 226.068 habitantes, según CENSO 2017. Nace como región un 8 de octubre del año 2007, lo que significó la separación administrativa de la región de Tarapacá, propiciando desde entonces un desarrollo autónomo, desde las 2 provincias (provincia de Arica y provincia de Parinacota) y las 4 comunas que conforman nuestra región (comuna de Camarones, comuna de Arica, comuna de Putre y comuna de General Lagos).

La región cuenta con ventajas competitivas que le permiten mirar el futuro cercano con confianza, donde la necesidad de contar con Técnicos de Nivel Superior de calidad y con competencias disciplinares y transversales, será una condición necesaria para que la región mantenga e incremente sus niveles de competitividad regional.

De acuerdo con el Indicador de Competitividad Regional (ICR) del año 2020, editado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) la región de Arica y Parinacota avanzó desde una posición baja para el año 2014 a una posición media-alta para el año 2018.

La dimensión Calidad de Vida está situada en un nivel medio-alto y en el factor de innovación, condición necesaria para el despegue y desarrollo de cualquier territorio, nuestra región esta primera a nivel nacional. Interesante resulta también que la capacidad para generar ingresos regionales sitúe a la región en un séptimo lugar, dimensión que mide la autonomía de la región para la generación de sus propios ingresos respecto de las transferencias de distinta naturaleza del nivel central.



Históricamente, la región de Arica y Parinacota se ha posicionado en áreas del desarrollo económico favorecidas por los tratados internacionales que el Estado de Chile tiene con Perú y Bolivia, de esta manera la logística y sus industrias derivadas, desarrollan sus actividades de importación y exportación a través de la operación del puerto de Arica que para el año 2020 registró un movimiento de carga de 2.584.379 toneladas. Indudablemente que nuestra carrera de TNS en Control de Gestión y Logística y Comercio Exterior serán un aporte para la consolidación de este importante sector de nuestra región.

En el caso del sector de la agricultura, este ha jugado un rol dinamizador de la economía y relevante en términos del aporte productivo que los valles de Azapa y de Lluta han generado. De hecho este sector, de acuerdo con ODEPA, órgano dependiente del Ministerio de Agricultura, representa el 12% de la Población Económicamente Activa (PEA) de la región, indudablemente que la carrera TNS en Agrícola forma parte de este importante sector económico aportando el conocimiento a través de nuestros profesionales técnicos.

Finalmente y solo a manera de corolario del rol que le cabe a nuestra institución en el desarrollo de nuestra región, el sector de servicios tanto del sector público como la provisión de servicios privados unido al sector económico del comercio, ha liderado tanto en el porcentaje del PIB regional como en los indicadores de empleabilidad. Nuestras carreras de TNS en Administración de Empresas, Gestión Contable, Gestión de Recursos Humanos indudablemente que son y serán en el futuro parte importante de la gestión del capital humano para el desarrollo y crecimiento de nuestra región.

La institución es dirigida por su Rectora, quien preside el Directorio, Cuerpo Colegiado que es la máxima autoridad de la institución, en cuya constitución están representadas las miradas de los trabajadores y trabajadoras de la región, del sector económico-productivo, del sector educacional y del sector público asociado a la mirada estratégica de la región. Este gobierno corporativo del CFT Estatal ha realizado un arduo trabajo con el propósito de dotar a la institución de la normativa y reglamentos necesarios que permitan la consolidación de su instalación, reuniéndose en ocasiones en más de dos sesiones mensuales para analizar y aportar en todas las dimensiones del desarrollo institucional y mejora continua.

Para cumplir su **misión, visión, valores y propósitos institucionales**, el CFT Estatal de Arica y Parinacota cuenta con un equipo de profesionales y docentes con amplia



experiencia en la formación técnica-profesional, complementado con un plan de infraestructura y equipamiento adecuado para las exigencias de la demanda educativa.

La **población objetivo** del CFT Estatal de Arica y Parinacota son los egresados de liceos técnicos profesionales y humanistas científicos, trabajadores activos, emprendedores y comunidad en general que cuente con Licencia de Enseñanza Media.

La **oferta educativa** considera la realidad económica productiva de la región, sus carreras cubren el 80% de las necesidades de capital humano de los ejes de desarrollo regional. Su modelo está basado en la formación por competencias, en donde el estudiante es el que construye su propio aprendizaje, facilitando con ello la formación integral en cuanto al saber, el saber hacer y el saber ser.

En el periodo 2021 el CFT Estatal de Arica y Parinacota tiene un promedio de participación regional de la nueva matrícula, la que alcanza al 50,9%. La oferta académica, en su distribución por áreas formativas, se distribuye en: Administración y Negocios un 40%, Educación y Humanidades un 32%, Tecnologías e Industrias un 20% y Salud con un 8%. En cuanto a la distribución de las carreras por jornada, de la oferta académica, un 67% pertenece a la jornada diurna y toda la oferta académica se imparte en la jornada vespertina.

Debemos mencionar que el **perfil de ingreso** de los estudiantes del CFT Estatal de Arica y Parinacota corresponde a un 85% perteneciente al 6to decil del Registro Social de Hogares, estando considerada en la población con mayor vulnerabilidad social y menores ingresos. Al contemplar hasta el 7mo decil del Registro Social de hogares nuestros estudiantes alcanzan el 92% de la matrícula.

El CFT Estatal debe desarrollar un proceso de análisis sistemático, que le permitirá a la institución evaluar aperturas y cierres de carreras, tomando en cuenta la información proveniente de las empresas de la región, de los centros de práctica laboral, indicadores de empleabilidad regional, encuestas a titulados y de distintos actores de los sectores productivos.

Con el propósito de actualizar constantemente los perfiles de egresos y ajustarlos a las demandas laborales, se constituirán los Consejos Asesores de Carrera, los que recabarán información relevante para constatar si el perfil de egreso da cumplimiento a la necesidad de capital humano requerido en las respectivas áreas laborales.

Nuestra institución para su segundo proceso de Admisión, con miras al año docente 2022, ya incorporó cambios en su oferta académica, incluyendo carreras nuevas con alta demanda laboral y proyecciones de desarrollo profesional, como las de Técnico de Nivel Superior (TNS) en Gestión de Recursos Humanos, TNS en Gestión Contable, TNS en



Mantenimiento Electromecánico de Equipos Móviles, y la de TNS en Laboratorio Clínico, Banco de Sangre e Imagenología.

### 3. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés o stakeholders son todas aquellas instituciones, organizaciones y/o grupo de personas que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización, por ende, deben considerarse en el proceso de planeación estratégica<sup>2</sup>. Estos grupos de interés pueden ser internos o externos, de acuerdo al nivel de relación en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Respecto a los **grupos de interés interno** del CFT Estatal de Arica y Parinacota, podemos mencionar:

- ✓ Estudiantes (en calidad de estudiante regular o egresado)
- ✓ Docentes
- ✓ Funcionarios
- ✓ Equipo directivo
- ✓ Directorio

En cuanto a los **grupos de interés externos**, a saber:

- ✓ Instituciones Educativas Regionales
- ✓ Organismos Públicos
- ✓ Instituciones de Educación Superior de la región y otras regiones
- ✓ Proveedores de productos y servicios
- ✓ Comunidad
- ✓ Organizaciones de trabajadores
- ✓ Organizaciones del sector productivo
- ✓ Entidades privadas
- ✓ Titulados
- ✓ Sector Productivo

---

<sup>2</sup> Freeman, 1984; Freeman, 2010



#### **4. OFERTA ACADÉMICA**

A partir de lo establecido en la Ley de Educación Superior N° 21.091, la Subsecretaría de Educación Superior ha creado un Sistema de Acceso a la Educación Superior que establece procesos e instrumentos para la postulación y admisión de estudiantes a las instituciones adscritas, respecto de carreras o programas de estudio conducentes a títulos técnicos, profesionales o licenciaturas. Este sistema es objetivo, transparente y considera, entre otros, la diversidad de talentos, capacidades o trayectorias previas de los/as estudiantes.

La determinación específica sobre requisitos y criterios de admisión para cada carrera es efectuada por cada institución en el marco de su autonomía académica. Para el subsistema Técnico Profesional, la plataforma informa la oferta académica, vacantes y requisitos de las IES adscritas, centralizando así la información para facilitar el proceso a los/as postulantes quienes, a diferencia del subsistema universitario, deberán postular directamente en estas instituciones.

El proceso de Oferta Académica para el sistema de Acceso 2022 llamado también Oferta-Acceso se realiza de manera integrada y conjunto con el SIES, Departamento de Financiamiento Estudiantil y Acceso a Educación Superior.

Para dar cumplimiento a la División de la Información y Acceso de la Subsecretaría de Educación Superior, proceso de Acceso 2022, el Directorio del CFT Estatal de Arica y Parinacota aprobó la siguiente oferta académica año 2022:

##### **a) Oferta Académica Carreras Nuevas Admisión 2022**

- TNS en Gestión de Recursos Humanos
- TNS en Gestión Contable
- TNS en Mantenimiento Electromecánico de Equipos Móviles

##### **b) Oferta Académica Carreras que se mantienen y que se encuentran vigentes en el año 2021**

- TNS en Fabricación y Montaje de Estructuras Metálicas
- TNS en Proyectos Eléctricos de Distribución
- TNS en Informática y Aplicaciones Tecnológicas
- TNS en Agrícola
- TNS en Gestión de Comercio Exterior
- TNS en Administración de Empresas
- TNS en Control de Gestión y Logística
- TNS en Educación Especial



- TNS en Enfermería mención Gerontología
- TNS en Laboratorio Clínico, Banco de Sangre e Imagenología

**c) Oferta Académica de Carreras vigentes que no tendrán admisión 2022**

- TNS en Trabajo Social
- TNS en Deportes y Recreación
- TNS en Educación Parvularia y Primer-Segundo año de Educación Básica
- TNS en Asistencia Jurídica
- TNS en Administración Pública
- TNS en Geología

**d) Carreras que no serán consideradas en el Proceso de Admisión 2022 (sin estudiantes nuevos ni antiguos)**

- TNS en Telecomunicaciones y Redes
- TNS en Contabilidad y Análisis Tributario

De acuerdo al Informe de Tendencias de Estadísticas de Educación Superior del CNED, de agosto de 2021, el CFT Estatal de Arica y Parinacota es el CFT Estatal que tiene una mayor cobertura en áreas del conocimiento, respecto a la distribución total de matrícula.

**Tabla Nº 1:** Distribución Matrícula Total año 2021, CFT Estatales, por área del conocimiento.

Distribución Matrícula Total año 2021, CFT Estatales, por área del conocimiento									
CFT ESTATAL	Arte y Arquitectura	Ciencias Básicas	Derecho	Agropecuaria	Salud	Ciencias Sociales	Educación	Tecnología	Administración y Comercio
CFT Estatal de Antofagasta						9,5%	55,9%		34,6%
CFT Estatal de Arica y Parinacota		3,2%	3,9%	6,5%	7,6%	15,7%	33,3%	14,0%	15,8%
CFT Estatal de Atacama									100%
CFT Estatal de Coquimbo	5,9%			3,1%	17,1%			54,3%	19,6%
CFT Estatal de la Araucanía								52,1%	47,9%
CFT Estatal de Los Lagos								72,5%	27,5%
CFT Estatal de Los Ríos						35,8%		53,7%	10,6%
CFT Estatal de Magallanes				65,2%					34,8%
CFT Estatal de Tarapacá					17,6%	13,0%	18,1%	17,0%	34,3%
CFT Estatal de Valparaíso					34,2%	16,2%		12,7%	36,9%



CFT Estatal del Maule				9,0%		12,6%	39,4%	24,0%	15,1%
CFT Estatal Metropolitano	24,6%							24,6%	50,8%

**Fuente:** Elaboración del CNED, INDICES 2021

Respecto a la pertinencia de la oferta académica con la Estrategia de Desarrollo Regional y con el propósito de ampliar la matriz productiva regional, presentamos el siguiente cuadro:

**Tabla Nº 2.** Vinculación de oferta regional académica actual con ERD de la Región de Arica y Parinacota

<b>EJES DE DESARROLLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARRERAS</b>
<b>Región Sustentable</b>	<p>Incentivar el desarrollo de fuentes de energía para el desarrollo de la matriz energética (RR no contaminantes). Promover, incentivar, desarrollar y apoyar una gestión ambiental adecuada de los residuos sólidos generados en la Región.</p> <p>Aumentar e incorporar disponibilidad de recursos hídricos, su optimización y mejoramiento de la calidad de las aguas de los valles de la Región, focalizándose en grandes obras de infraestructura y mitigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS en Geología</li> <li>- TNS en Fabricación y Montaje de Estructuras Metálicas.</li> <li>- TNS en Proyectos Eléctricos de Distribución.</li> <li>- TNS en Control de Gestión y Logística.</li> </ul>
<b>Región Socialmente Integrada y Equitativa</b>	<p>Aumentar y mejorar la infraestructura en salud, educación, cultura, deportes, áreas y espacios públicos para estar acorde a los estándares de accesibilidad universal y necesidades del adulto mayor, para potenciar el atractivo regional.</p> <p>Dotar y mejorar la conectividad vial, telecomunicaciones y servicios básicos en el territorio rural, disminuyendo el aislamiento y potenciando el desarrollo económico de las localidades rurales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS en Informática y Aplicaciones Tecnológicas.</li> <li>- TNS en Laboratorio Clínico, Banco de Sangre e Imagenología.</li> <li>- TNS en Mantenimiento Electromecánico de Equipos Móviles</li> </ul>

<p><b>Región Economía Diversificada, Consolidada y de Capital Humano para el Desarrollo</b></p>	<p>Fortalecer el desarrollo agrícola, ganadero y acuícola de la región.</p> <p>Incentivar la incorporación de alta tecnología, innovación, gestión productiva y comercial, y valor agregado a los recursos y servicios relacionados, privilegiando el desarrollo económico en las zonas rurales con un fuerte componente biocultural.</p> <p>Potenciar el desarrollo turístico sustentable con el patrimonio natural y cultural.</p> <p>Fortalecer la economía diversificada de la región para el desarrollo de su matriz productiva y comercial, valorando sus características, ventajas comparativas y potenciando mediante tecnología e innovación.</p> <p>Incentivar la conciencia turística, formación, diversificación y fortalecimiento de la oferta, y el fomento de la promoción nacional e internacional de la Región como destino turístico.</p> <p>Incrementar, mejorar y desarrollar los servicios logísticos de alto estándar, propiciando la infraestructura, vialidad y fortalecimiento de la competitividad de la región.</p> <p>Fomentar el desarrollo sustentable de la minería y sus derivados, fortaleciendo su sostenibilidad como una palanca para el crecimiento económico y social de la Región.</p> <p>Facilitar y apoyar la incorporación planificada de nuevas superficies de uso agrícola, conforme al aumento de la disponibilidad hídrica.</p> <p>Promover la incorporación de valor agregado a los recursos naturales derivados de la industria extractiva de la macro región e impulsar su desarrollo sustentable y amigable con el medio ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS en Agrícola.</li> <li>- TNS en Administración Pública</li> <li>- TNS en Administración de Empresas.</li> <li>- TNS en Asistencia Jurídica</li> <li>- TNS en Gestión Contable</li> <li>- TNS en Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>- TNS en Gestión de Comercio Exterior.</li> </ul>
	<p>Mejorar la oferta de atención en salud en todos sus niveles, dotando de especialistas,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS en Trabajo Social.</li> </ul>

<p><b>Región con Calidad de Vida</b></p>	<p>tratamientos y equipamiento para atender las necesidades de salud de la población, con especial énfasis en las enfermedades prevalentes.</p> <p>Fortalecer, mejorar y apoyar el desarrollo de las actividades deportivas, recreativas y culturales, a través de la inversión en infraestructura y focalización de recursos para su promoción, considerando las bondades y bellezas del territorio.</p> <p>Potenciar y hacer más efectiva la acción de la institucionalidad pública que permita disminuir la inseguridad ciudadana y violencia en todo sus tipos, buscando fortalecer factores protectores en la comunidad.</p> <p>Disminuir los riesgos a la salud y economía regional por plagas de vectores y animales, fortaleciendo los controles fitosanitarios en los pasos fronterizos, interviniendo los focos dentro del territorio y manteniendo la inocuidad de los productos regionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TNS en Deporte y Recreación.</li> <li>- TNS en Enfermería con Mención en Gerontología.</li> <li>- TNS en Educación Parvularia y Primer - Segundo Año de Educación Básica.</li> <li>- TNS en Educación Especial</li> </ul>
<p><b>Región de Culturas y Patrimonio</b></p>	<p>Resguardar, fortalecer, proteger y rescatar el patrimonio y culturas en todos sus ámbitos, buscando poner en valor desde una perspectiva de desarrollo sostenible, con énfasis en la cultura Chinchorro, legado Andino y paisaje cultural de la Región.</p> <p>Fortalecer la valoración y apropiación de la cultura, incentivando actividades artísticas y culturales, que favorezcan el desarrollo de la creatividad e identidad cultural, con foco en los niños, niñas y jóvenes. Potenciar la realización de actividades artísticas, culturales y patrimoniales que refuercen la herencia cultural, relevando aquellos elementos que conforman la base de nuestra identidad cultural regional.</p> <p>Fomentar la puesta en valor del patrimonio arquitectónico y urbano, propiciando la</p>	<p>No presenta oferta académica</p>



	<p>herencia histórica, cultural, social y económica que fortalezca la identidad regional.</p> <p>Incentivar, apoyar y desarrollar el fortalecimiento de los paisajes culturales del mundo rural, fortaleciendo su identidad y desarrollo integral.</p>	
<p><b>% de cobertura de la oferta académica del CFT de Arica y Parinacota con la Estrategia Regional de Desarrollo</b></p>		<p><b>80%</b></p>

La oferta académica que imparte el CFT Estatal de Arica y Parinacota se basa en las características, recursos, beneficios y necesidades de la región, buscando aportar al logro del desarrollo estratégico regional y de sus comunas. Lo anterior, en el marco de la ley que crea los CFT Estatales y en los Estatutos de la institución, a través del DFL N° 22/2017 del Ministerio de Educación, donde uno de los fines del CFT Estatal de Arica y Parinacota es contribuir a la diversificación de la matriz productiva de la región, favoreciendo la industrialización y agregación de valor.

## 5. ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PDI

El artículo 3º del Reglamento para la Elaboración, Aprobación, Implementación, Ejecución y Evaluación del Proyecto de Desarrollo Institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Arica y Parinacota, indica que, conforme a lo establecido en los Estatutos del CFT Estatal de la Región de Arica y Parinacota (Artículo 35º), señala que se debe diseñar un Proyecto de Desarrollo Institucional que considere, a lo menos:

- La Misión
- La Visión del CFT
- Los objetivos estratégicos de la misma, de la gestión financiera, progresión académica, las líneas de acción y los indicadores de desempeño; así como, su forma de actualización.
- Elementos que permitan determinar una planificación financiera.
- La Estructura Organizacional del CFT Estatal de la Región de Arica y Parinacota.
- Asimismo, el PDI deberá contener los elementos distintivos de identidad del Centro, las especialidades de las carreras que se pretenden impartir, la identificación de éste con la vocación productiva de la Región de Arica y Parinacota, la pertinencia de la formación y empleabilidad de los egresados y titulados y, las medidas de aseguramiento de calidad de los procesos.



De acuerdo a lo señalado precedentemente, la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional se enmarca en diversas etapas, donde se analizaron los distintos elementos en talleres participativos, en las tres dimensiones de la acreditación donde el CFT Estatal de Arica y Parinacota circunscribe el presente PDI: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio. Se revisaron los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores, Propósitos, Análisis FODA, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

## **6. METODOLOGÍA**

En el proceso de la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) del CFT Estatal de Arica y Parinacota, se recopiló información y antecedentes respecto de los informes de acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) de diversos CFT's, con lo cual se elaboró un instrumento base para el diagnóstico y análisis FODA de la institución.

En la ejecución de los primeros talleres <sup>3</sup> -aplicados en forma separada por estamento- a funcionarios, docentes, jefes de carrera y directivos, se empleó un instrumento diagnóstico a través de una prueba de autoevaluación para examinar el grado conocimiento y experiencia del capital humano del CFT respecto a procesos de planificación estratégica y de los elementos que lo componen. Esta herramienta de autoevaluación también fue aplicada a los estudiantes, con el propósito de conocer su percepción de la calidad de los servicios que entrega la institución y cómo esperan que el CFT sea reconocido.

Para la construcción de nuestro Proyecto de Desarrollo Institucional, se realizaron talleres con todos los estamentos de la organización, obteniendo como resultado del trabajo integrado y colaborativo nuestra Misión, Visión, Valores, Propósitos, Análisis FODA, Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral. Todo lo realizado, se enfocó en las dimensiones a las que hemos adherido inicialmente, en base a los criterios de acreditación que establece la CNA: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio.

Como producto del estado de avance del PDI ante nuestro Directorio, dicho cuerpo colegiado tomó conocimiento de éste en la Sexta Sesión Extraordinaria de Directorio 2021, en la que se expuso la Misión, Visión, Valores, Propósitos, Análisis FODA, Ejes

---

<sup>3</sup> En total se realizaron más de 30 horas de talleres en el marco de la elaboración del PDI, con una participación sobre las 100 personas.



Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos. En la referida instancia, el cuerpo colegiado entregó aportes al contenido de la propuesta, los cuales fueron incorporados en el presente documento.

A modo de detallar los hitos establecidos para la elaboración del PDI, se han considerado:

- Diagnóstico estratégico, misión, visión, valores y propósitos institucionales.
- Realización de talleres de sociabilización.
- Remisión de encuesta a estudiantes.
- Mapa estratégico con ejes, objetivos y definición de actividades.
- Realización de talleres de difusión y sociabilización.
- Cuadro de mando integral y sistema de seguimiento.
- Presentación al Directorio de avance del PDI.
- Realización de talleres de difusión y sociabilización.
- Aprobación del Directorio de la propuesta de PDI (26 de octubre).
- Remisión al CNED de la propuesta de PDI.

## **7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**

En la Región de Arica y Parinacota existen 64 establecimientos de educación municipal, 80 establecimientos particulares subvencionados, 4 particulares, 3 universidades, 2 institutos profesionales y 3 centros de formación técnica.

El CFT Estatal de Arica y Parinacota, siendo una persona jurídica de derecho público, autónoma, funcionalmente descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, según lo establecido en la Ley N° 21.091 y en el DFL N° 22 del Ministerio de Educación, brinda estudios técnicos de nivel superior, adscrita a la gratuidad. Actualmente cuenta con una matrícula de 2.344 estudiantes, compuesta por estudiantes de primer año y de continuidad provenientes del CFT de Tarapacá, producto de un proceso de armonización.

### **7.1 Antecedentes descriptivos de la institución**

- Cuenta con 15 Carreras Técnicas de Nivel Superior, 10 en Jornada Diurna y Vespertina, 5 en Jornada Vespertina.
- Más del 70% de los estudiantes matriculados acceden a beneficios que otorga el Estado.



- La población estudiantil está conformada por un 62% de sexo femenino y 38% de sexo masculino.
- Respecto a la distribución por tramo de edad, un 62% de los estudiantes tienen menos de 30 años.
- Un 38% de los estudiantes reconoce que pertenece a un pueblo originario.
- La Institución logró en su primer año de admisión, de un cupo con 985 vacantes, un registro de 893 estudiantes matriculados.
- Un 50% de los estudiantes proviene de la enseñanza técnico-profesional y el 50% restante de la enseñanza científico-humanista.
- El 70% de los matriculados provienen de la enseñanza pública, el 26% de colegios particulares subvencionados, un 1% de colegios particulares pagados y el 3% de otros.

Los docentes del CFT Estatal en un 90% corresponde a profesionales que provienen del mundo laboral del área en que imparten docencia; con ello se satisface el criterio<sup>4</sup> de que el cuerpo docente cuenta con especialistas vinculados al sector productivo y/o de servicios pertinentes a la formación. Y además, de dar cumplimiento con uno de los objetivos establecidos para los CFT's Estatales en la ley que los crea, donde se indica que deben: "...colaborar con el fomento de la competitividad y productividad de la región, contribuyendo a la diversificación de la matriz productiva de la región y del país, favoreciendo en éstas a la industrialización y agregación de valor...".

El Modelo Formativo del CFT Estatal de Arica y Parinacota permite acompañar a sus estudiantes para formarlos de manera integral, en su trayectoria formativa y en el desarrollo de las competencias que les asegure una adecuada inserción laboral.

El CFT Estatal de Arica y Parinacota ha adscrito al modelo pedagógico de formación por competencias, lo que ha implicado que el diseño de la estructura curricular esté alineada con este modelo, las capacitaciones realizadas a los docentes, y en general, todas las políticas y directrices de nuestra área académica se focalizan en una mirada centrada en el estudiante.

---

<sup>4</sup> Resolución N° DJ 252-4 Exenta de la Comisión Nacional de Acreditación que Aprueba Criterios y Estándares de Calidad para la Acreditación Institucional del Subsistema Técnico Profesional, de la Comisión Nacional de Acreditación.



Nuestra institución ha comprometido su quehacer educativo respecto a la articulación con el Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional en todos sus niveles formativos, de acuerdo a la Estrategia Nacional de Formación Técnica-Profesional.

## **7.2. Proceso de Armonización**

El CFT Estatal de Arica y Parinacota junto con el CFT de Tarapacá, sellaron un acuerdo para un proceso de armonización, camino que ha significado un tremendo esfuerzo institucional con la finalidad de fortalecer la educación pública en la región, sobretodo en una situación de pandemia actual, para consolidar una potente oferta programática de carreras del CFT Estatal de Arica y Parinacota, para los años 2021 y 2022, con una amplia cobertura en las áreas del conocimiento, alineadas con la estrategia de desarrollo regional, y colaborando significativamente con la matriz productiva de la región, alcanzado la matrícula más alta de los centros de formación técnica estatales de Chile.

Este proceso significó que 1.542 estudiantes decidieron terminar su proceso formativo en el CFT Estatal.

## **7.3. Articulación con los establecimientos de enseñanza media técnico-profesional de la región**

En el marco del Acuerdo Nacional de Articulación, nuestra institución adhirió al desafío establecido por el Ministerio de Educación, logrando a la fecha 11 convenios de articulación con la EMTP de 14 establecimientos existentes en la región.

Además en el mismo contexto institucional hemos desarrollado un trabajo fructífero a través de la participación de la Red Futuro Técnico, que tiene como principal misión: "...mejorar la calidad de la formación que entregan los liceos técnico-profesionales (TP), a través de la creación de redes de articulación territorial en todo Chile. El próximo desafío institucional consiste en avanzar hacia la formación de experiencias formativas a través de la alternancia para favorecer las trayectorias formativas de los estudiantes de la EMTP hacia el CFT.

A la fecha, el CFT Estatal cuenta con los siguientes **convenios de articulación** concordados con los EMTP y con fecha agendada para su suscripción:



**Tabla N° 3.** Convenios de Articulación entre el CFT de la Región de Arica y Parinacota con EMTP regionales

<b>NOMBRE DEL LICEO/COLEGIO COMPLETO</b>	<b>NOMBRE DEL DIRECTOR/A</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>NOMBRE DEL SOSTENEDOR/A</b>
Liceo Bicentenario Domingo Santa María	Mercedes Del Carmen Corrales Salas	Avda. Santa María N° 2189	Javier Domingo Larraguibel Figueroa
Liceo Bicentenario Pablo Neruda	Jacqueline del Rosario Retamales Espinoza	Población Cardenal Raúl Silva Henríquez, Andalién N° 773	Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Colegio Bicentenario Miramar de Excelencia	Eduardo Patricio Carlevarino Rodríguez	Avda. San Ignacio de Loyola N° 750	Jorge Antonio Soto Correa
Liceo Agrícola Abelardo Núñez Murúa	Rubén Darío Arredondo Díaz	Km. 12 del Valle de Azapa	Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Colegio Leonardo Da Vinci	Rosa Olmos Ríos	Avenida Azola N° 3391	Yanet Del Carmen Bravo Pallero
Colegio Chile Norte	Juan Sixto Villarroel Fernández	Avenida Linderos 3650	Fundación Educacional Chile Norte
Liceo Técnico Profesional Agrícola Padre Francisco Napolitano	Vivian Scarlet Humire Vascope	Km. 10 1/2 Valle de Lluta	Carlos López Cuentas
Liceo Politécnico Antonio Varas de la Barra	Sergio Enrique Castillo Gamboa	Avenida Loa N° 2200	Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Liceo Instituto Comercial de Arica	Manuel Fernando Rodríguez Carrasco	Barros Arana N° 2930	Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Liceo Politécnico Arica	David Eduardo Quiroga Bocchio	Avenida 18 de septiembre N° 2221	Servicio Local de Educación Pública Chinchorro
Colegio Saucache	Guillermo Alfonso Quintanilla Muñoz	Calle Flamenco N° 024	Mario Andrés Kotesky Soto



#### 7.4. Vinculación con el Medio

La Vinculación con el Medio juega un rol fundamental a la hora de retroalimentar a la institución con las necesidades y los requerimientos productivos de la región. El CFT Estatal por lo tanto tiene como uno de los objetivos más importantes para el año 2022, la implementación de un Consejo Consultivo que incorpore a organizaciones privadas y públicas, de distinto tamaño y de diversos sectores de la economía, que oriente nuestro quehacer institucional y el diseño de una Política de Vinculación con el Medio, que entre otros resultados asegure que las actividades desarrolladas con el entorno cercano al CFT Estatal sean consistentes con los objetivos de autorregulación de la acreditación institucional. El propósito de la Vinculación con el Medio es lograr que la institución defina su entorno y los grupos de interés con los que trabajará, con la finalidad de desarrollar acciones de colaboración que tengan impacto tanto en la docencia como en los mismos sectores productivos y de servicios de la región.

A la fecha, el CFT Estatal cuenta con los siguientes convenios de colaboración:

N°	INSTITUCIÓN
1	Corporación de Formación Laboral al Adolescente (CORFAL)
2	Servicio Nacional para la Prevención y rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA)
3	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
4	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
5	Colegio Chile Norte
6	Servicio de Educación Pública Chinchorro (SLEP Chinchorro)
7	ULTRAPORT
8	Terminal Puerto Arica (TPA)
9	Cámara Chilena de la Construcción (CCHC)
10	Corporación de Profesionales Agrupados para el Desarrollo Local (PRODEL)
11	Fundación Talita Kum
12	Paisajismo Morel
13	Innova System
14	Melident Soc. Profesionales Melita Gilardi Ltda.



15	SEYME Electricidad
16	FERELEC
17	Clínica Sonríe Arica
18	SAT (Servicio de Asistencia Eléctrica)
19	Colegio Amaru Anku
20	Ingeniería Norte Ltda.
21	Asociación de Directores de Colegios Particulares (ADEP)
22	Ilustre Municipalidad de Arica (IMA)
23	Notaria Enzo Redolfi
24	Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
25	Compañía Minera Pampa Camarones
26	Asociación de Industriales de Arica (ASINDA)
27	Agrícola del Norte S.A.
28	Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF)
29	Asociación Gremial Nacional de Productores de Semillas (ANPROS)

Además, el CFT Estatal integra las siguientes mesas de trabajo con otras instituciones de la región:

- Mesa de Trabajo para la Detección y Prevención del Consumo de Drogas y Alcohol en IES, SENDA.
- Colaboración para el Fortalecimiento de Aprendizajes de Estudiantes de Áreas Sociales, FOSIS.
- Mesa Asesor de Carrera, Colegio Chile Norte.
- Colaboración para el Fortalecimiento Docente de Aprendizajes en Innovación, Terminal Puerto Arica (TPA).
- Colaboración para la Retroalimentación Académica y Estudiantil (Cámara Chilena de la Construcción, (CCHC).
- Colaboración para acercar la información laboral a liceos EMTP, INE.
- Colaboración para la retroalimentación académica, Compañía Minera Pampa Camarones.
- Mesa de Capacitación Agentes Preventivos VIF, SERNAMEG.
- Mesa de Trabajo Observatorio Laboral Regional, SENCE.

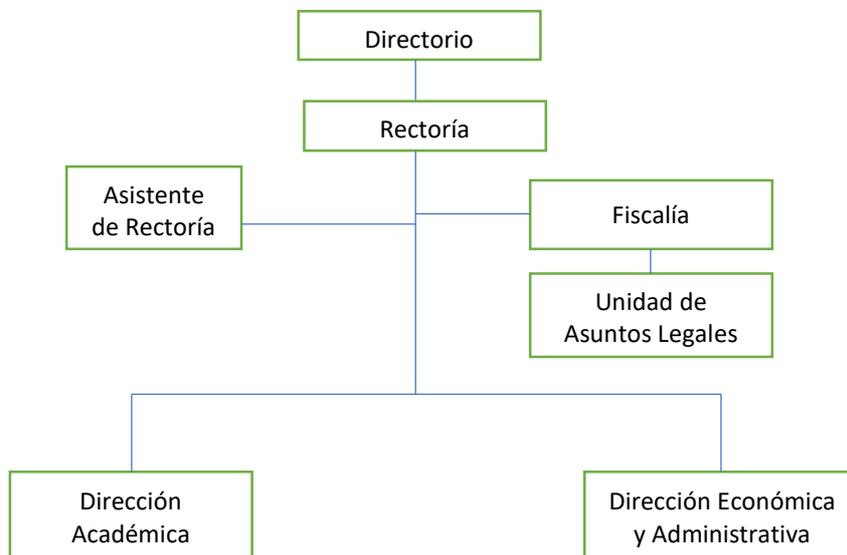


- Mesa de Trabajo para el Fortalecimiento funcionario en Instrumentos Estudiantiles; JUNAEB.

### 7.5. Organigrama de la institución

A continuación, se presenta la Estructura Organizacional y Planta Administrativa del Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Arica y Parinacota.

Figura N° 1: Estructura Organizacional (\*)



(\*) Con la finalidad de tributar con la Dimensión N° 3: Aseguramiento Interno de la Calidad, se realizará un análisis funcional de la Estructura Organizacional para incorporar a través de una unidad la función de aseguramiento de la calidad y análisis institucional.

Figura nº 2: Estructura organizacional de la Dirección Académica

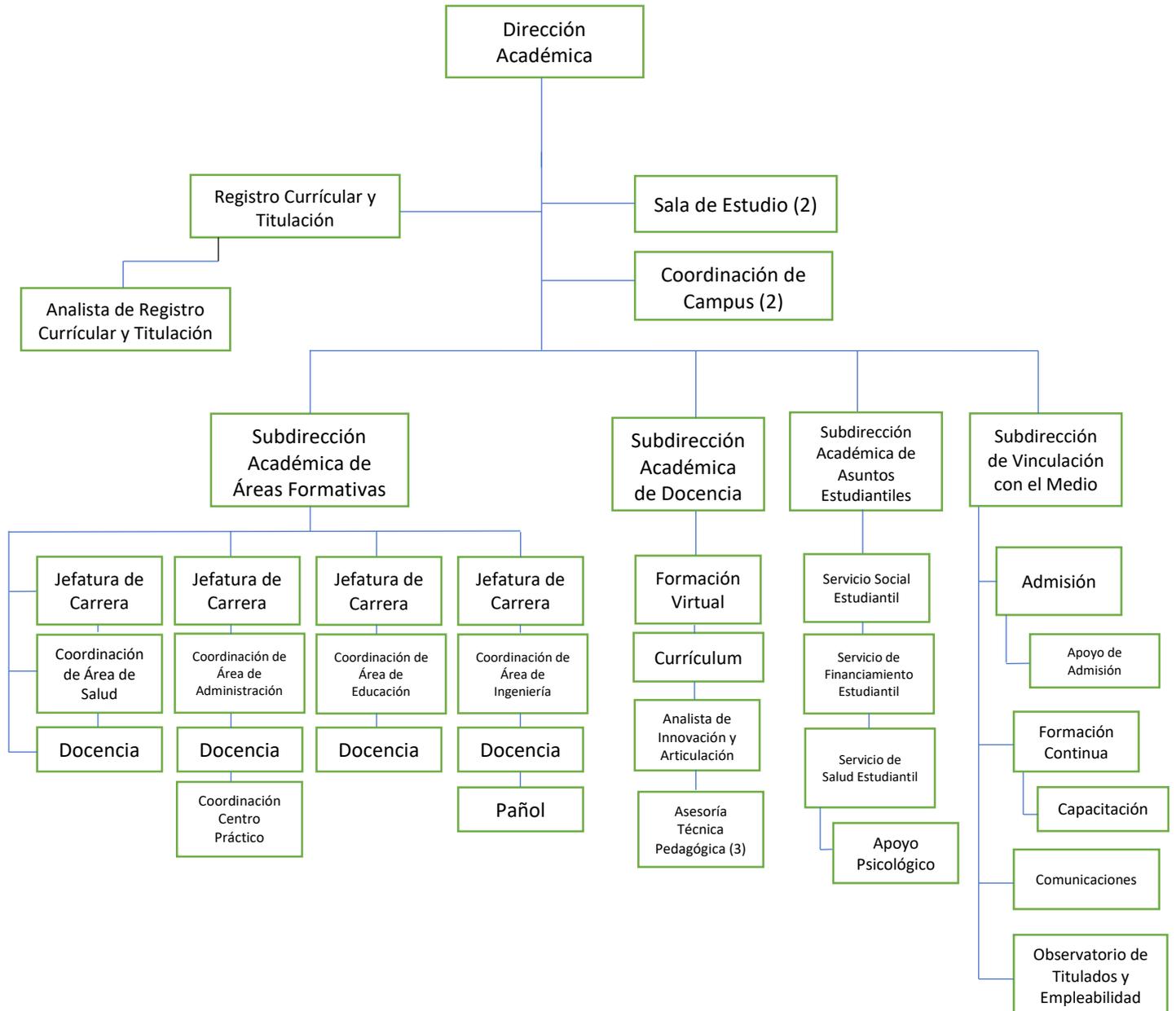
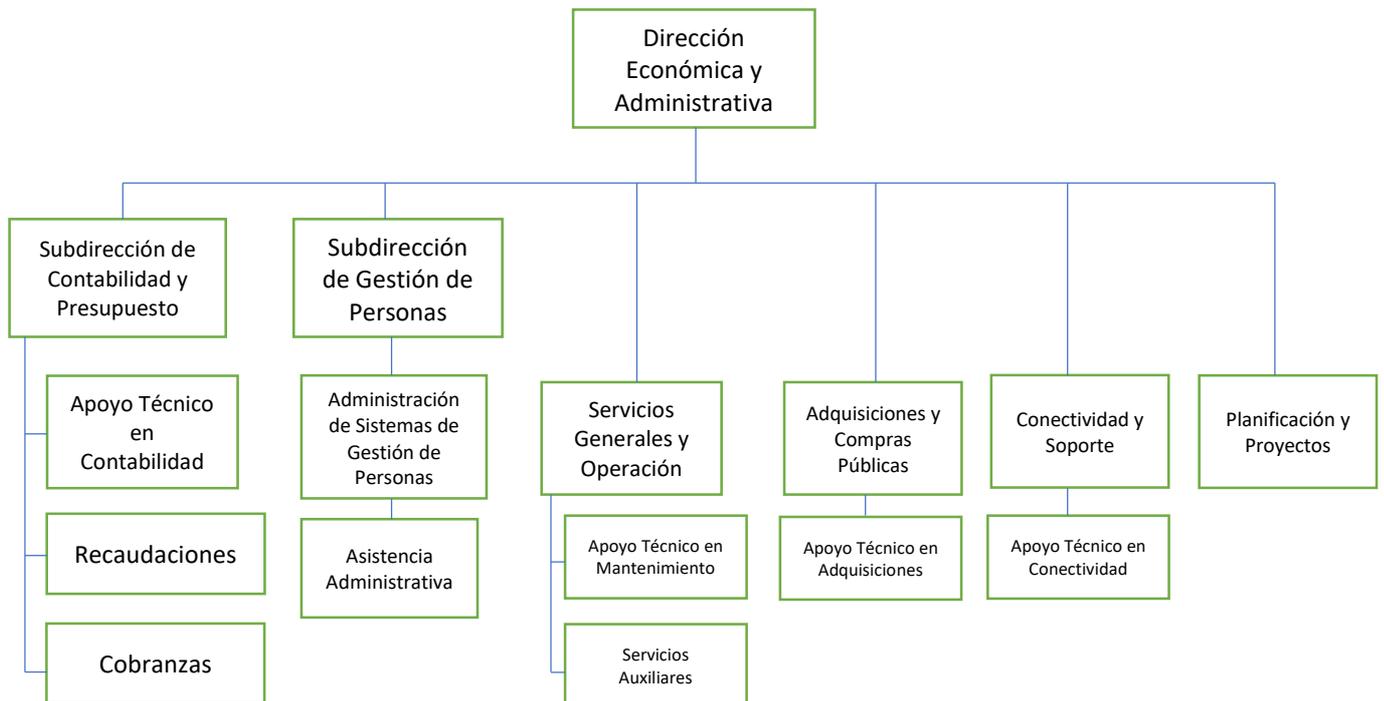


Figura nº 3: Estructura Organizacional de la Dirección Económica y Administrativa





## 7.6. Análisis FODA

El proceso de elaboración del diagnóstico institucional se ejecutó a través de la metodología de análisis FODA. Esta matriz es una herramienta de gestión que estudia el escenario o situación interna y externa de la institución, con el propósito de enfocar los lineamientos estratégicos. Una estrategia debe ajustar la capacidad interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la organización.

Esta matriz se levantó para cada eje estratégico o dimensión institucional: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio.

El presente análisis FODA fue analizado y discutido en los respectivos talleres con los diversos estamentos del CFT Estatel de Arica y Parinacota, y recoge los aportes realizados por la comunidad educativa.

<b>EJE: DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La oferta académica, su implementación y elaboración considera la pertinencia y las necesidades regionales, a través de la Estrategia de Desarrollo Regional.</li> <li>- Las Carreras están siendo alineadas con los requerimientos del mundo laboral (Consejos Asesores de Carrera) y con el Marco de Cualificaciones Técnico Profesionales.</li> <li>- Equipo de docentes con experiencia en centros de formación técnica y en el mundo laboral.</li> <li>- El CFT cuenta con un programa de acompañamiento y nivelación a los estudiantes ingresados.</li> <li>- Ser el único Centro de Formación Técnica Estatal de la región.</li> <li>- Perfil de egreso este asociado con las necesidades productivas y sociales de la región.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso de nuevos beneficios de gratuidad, beneficios estatales, becas por convenios con entidades privadas, entre otros.</li> <li>- Continuar con el proceso de Sellos institucionales y certificaciones de carrera.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de procesos de acompañamiento y perfeccionamiento al docente desde la institución.</li> <li>- Elaborar una carrera docente que incentive la mejora permanente de los profesores.</li> <li>- Falta de dotación de docentes en algunas carreras.</li> <li>- Generar un Modelo de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP).</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión del proyecto educativo hacia la comunidad.</li> <li>- Factores del entorno que afectan a la deserción estudiantil (pandemia, falta de financiamiento, aumento del desempleo, aspectos socio afectivos, entre otros).</li> <li>- No estandarizar y generar un sistema de calidad en la formación.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que continúe masificándose la educación virtual tanto en instituciones tradicionales como no tradicionales.</li> </ul>
<b>EJE: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de Desarrollo Institucional elaborado y socializado con los grupos de interés.</li> <li>- Institución de carácter Estatal y Público.</li> <li>- Institución sujeta a gratuidad.</li> <li>- Institución con asiento regional, que nace de las necesidades productivas de la región.</li> <li>- Equipo de profesionales con experiencia en Centros de Formación Técnica.</li> <li>- Ser el Centro de Formación Técnica Estatal con la mayor matrícula de Chile.</li> <li>- Compromiso de docentes y funcionarios con la institución, incluso para dedicar horas a postular iniciativas para levantar recursos complementarios.</li> <li>- Responsabilidad financiera y compromiso con la eficiencia de los recursos públicos por parte de Rectora y su equipo directivo.</li> <li>- Mayor oferta en el país de carreras TNS como CFT Estatal.</li> <li>- Contar con un Directorio multisectorial y multidisciplinario con un alto compromiso con el desarrollo de la institución.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de gestión institucional y plan educativo acorde a las necesidades del CFT Estatal de Arica y Parinacota.</li> <li>- Contar con una universidad tutora con experiencia, prestigio y acreditada, donde se pueden desarrollar sinergias y una alianza virtuosa.</li> <li>- Generar articulaciones con colegios de enseñanza media técnico-profesional.</li> <li>- Generar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan mejorar la gestión institucional.</li> <li>- Acceso a fuentes de financiamiento complementarias (FNDR, OTEC, fondos concursables, entre otros).</li> <li>- Oportunidades para postular a fondos concursables para proceso de instalación.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de infraestructura propia de talleres y laboratorios para realizar actividades prácticas.</li> <li>- Institución no acreditada.</li> <li>- Reglamentación y normativa interna en proceso de elaboración (manuales de procedimientos, reglamentos, entre otros.)</li> <li>- La reciente instalación genera una carga de trabajo adicional a los funcionarios y docentes.</li> <li>- Mecanismos y elementos de dirección y medición de aseguramiento de la calidad, seguimiento y control de las dimensiones y criterios de la acreditación se encuentra en fase inicial.</li> <li>- La organización administrativa inicial esta en proceso de conformación definitiva (procedimientos y carga de trabajo).</li> <li>- Se debe desarrollar una cultura organizacional para el desarrollo de una identidad propia.</li> <li>- Generar una política de gestión inclusiva y no discriminatoria.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos y modificaciones normativas que afecten al funcionamiento del CFT.</li> <li>- Cambios en el financiamiento estatal.</li> <li>- Trayectoria institucional de la competencia.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un plan de capacitación anual para los funcionarios.</li> <li>- Incorporar sistemas de información, control y seguimiento de la gestión institucional y docente.</li> <li>- Otros CFT's Estatales han recibido colaboración de sus universidades tutoras a través de asesorías, como también mediante el pago de plataformas de gestión académica, económica y administrativa que les facilita el proceso de gestión en estas dimensiones lo que se espera ocurra en nuestro caso.</li> <li>- Implementar un sistema de calidad y mejoramiento continuo.</li> <li>- Construir una política de RRHH (reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional, remuneraciones y promoción).</li> </ul>	
---	--

<b>EJE: VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo del CFT comprometido con el desarrollo de la región, a través de las actividades bidireccionales llevadas a cabo por la Subdirección de Vinculación con el Medio.</li> <li>- Siendo una institución novel ya cuenta con una serie de nexos con la comunidad regional, tanto a nivel público como privado.</li> <li>- Convenios de colaboración con Centros de Práctica Laborales.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar al CFT en redes de colaboración regionales, nacionales e internacionales.</li> <li>- Como es una institución nueva, todavía existe desconocimiento de la comunidad de su existencia y es confundida con el CFT de Tarapacá.</li> <li>- Generar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan mejorar la gestión y la bidireccionalidad de la vinculación con el medio.</li> <li>- Posibilidad de generar alianzas con sectores productivos pertenecientes a la Estrategia de Desarrollo Regional.</li> <li>- Generar un plan y sistema de gestión de las comunicaciones con el medio externo.</li> <li>- Llevar a cabo acciones de trabajo colaborativo (webinar, seminarios, encuentros, ferias, pasantías, entre otros.)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de vinculación con el medio sancionada por el Directorio y difundida entre los grupos de interés.</li> <li>- Falta de monitoreo y sistematización de las acciones de vinculación con el medio.</li> <li>- Falta estandarizar los procesos que fomentan la vida estudiantil y las actividades extracurriculares.</li> <li>- Falta generar un sistema de seguimiento y comunicación fluida con los Alumni.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso de los empleadores para participar en las redes de vinculación y colaboración.</li> <li>- No lograr fortalecer, actualizar y crear nuevos Centros de Práctica.</li> <li>- No generar un catastro con las necesidades de las empresas de la región (demanda laboral y necesidades comunitarias).</li> </ul>



## 8. MISIÓN

Somos el Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Arica y Parinacota, formamos Técnicos de Nivel Superior en un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en competencias, entregando valores de integridad, innovación y adaptabilidad, contribuyendo a la empleabilidad, productividad, sostenibilidad y movilidad social de la región y del país.

<p><b>¿Quiénes somos?</b> Somos el Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Arica y Parinacota.</p>	<p><b>¿Qué hacemos?</b> Formamos Técnicos de Nivel Superior en un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en competencias.</p>
<p><b>¿para quién trabajamos?</b> Entregando valores de integridad, innovación y adaptabilidad.</p>	<p><b>¿por qué lo hacemos?</b> Contribuyendo a la empleabilidad, productividad, sostenibilidad y movilidad social de la región y del país.</p>

## 9. VISIÓN

El CFT Estatal de Arica y Parinacota se posicionará como la Institución de Educación Superior líder en la formación de técnicos competentes, integrales y con sólidos valores éticos y sociales, contribuyendo a la empleabilidad, desarrollo productivo, movilidad y equidad social de la región y el país.

<p><b>¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de la institución? ¿Hacia dónde nos dirigimos?</b> El CFT Estatal de Arica y Parinacota se posicionará como la Institución de Educación Superior líder en la formación de técnicos competentes, integrales y con sólidos valores éticos y sociales.</p>	<p><b>¿Cuál será el aporte de la institución a la sociedad?</b> Contribuyendo a la empleabilidad, desarrollo productivo, movilidad y equidad social de la región y el país.</p>
--	---

## 10. VALORES INSTITUCIONALES

El CFT Estatal, dentro de la cultura organizacional que promueve y declara una serie de valores que lo caracterizan y guían su actuar, y serán la base del reconocimiento y aceptación de la comunidad en general. A continuación se presentan estos 5 elementos, los cuales hemos denominado como las "*5i del Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota*".

Las mencionadas 5i valóricas del Centro de Formación Técnica Estatal de Arica y Parinacota son:

**i) INTEGRIDAD en el actuar:**

Actuamos con apego irrestricto a los principios de honestidad, veracidad, trato justo, sana convivencia, resolución de conflictos, libertad de expresión y no discriminación arbitraria en todos los ámbitos de nuestro actuar, promoviendo estos compromisos entre todos los miembros de la comunidad.

**ii) INCLUSIÓN en la interacción:**

Promovemos la diversidad e interculturalidad, entendiendo esta como una oportunidad para enriquecer la formación, integrando las distintas condiciones físicas, de etnia, género, religión y pensamiento.

**iii) INNOVACIÓN en la gestión:**

Procuramos la innovación en las metodologías de formación de nuestros estudiantes, en la vinculación con nuestra región y en los procedimientos de gestión institucional.

**iv) IMPULSO desde la región:**

Entendemos nuestro proceso académico como una oportunidad de desarrollo regional que impulse la productividad y la movilidad social de nuestros estudiantes.

**v) INTENCIÓN en la formación:**

Entregamos, de manera consistente, la mejor formación para las necesidades de nuestra región, complementada con la búsqueda permanente de la excelencia y la calidad en el modelo de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes.

**Figura Nº 4:** Valores institucionales





## **11. PROPÓSITOS INSTITUCIONALES**

El CFT Estatal de Arica y Parinacota define sus tres ejes estratégicos, en los Criterios y Estándares 2022 para la Acreditación Institucional de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile, 2013 y sus posteriores modificaciones) y del Acuerdo N° 088/2017 del Consejo Nacional de Educación, y recientemente, con fecha 16 de septiembre de 2021, la Resolución de la CNA que Aprueba Criterios y Estándares de Calidad para la Acreditación Institucional del Subsistema Técnico Profesional, de la Comisión Nacional de Acreditación, en las siguientes tres dimensiones que el CFT Estatal de Arica y Parinacota define su proceso de acreditación: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio.

### **a) EJE: DOCENCIA Y RESULTADOS DEL PROCESO DE FORMACIÓN**

Busca desarrollar programas pertinentes al territorio y que estén alineados con los ejes estratégicos regionales, debiendo considerar la aplicación de un conjunto de políticas y mecanismos institucionales que propendan al aseguramiento de la calidad de un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en competencias, que responda al mercado laboral regional.

- Implementar un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en competencias innovador, que garantice el aseguramiento del aprendizaje del estudiante para responder a las necesidades de la región y el país.
- Buscar la articulación con instituciones de educación y el reconocimiento de aprendizajes previos, promoviendo la formación integral del alumno con sólidos valores éticos y sociales.
- Disponer y cautelar en contar con los recursos físicos, financieros, humanos y técnicos necesarios para realizar un proceso formativo integral y de calidad, propendiendo a la permanencia, titulación e inserción laboral de los estudiantes, en un marco de respeto de la diversidad, la inclusión y la no discriminación.

### **b) EJE: GESTIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS INSTITUCIONALES**

Se orienta en alcanzar el logro de los objetivos de la misión institucional declarada, debiendo contar con políticas y mecanismos destinados a garantizar la calidad de los procesos, la mejora continua, la innovación y el uso eficiente de los recursos.



- Gestionar procedimientos y mecanismos que propendan a la sostenibilidad del proyecto institucional.
- Orientación permanente en la gestión del talento humano, la calidad, la mejora continua y la innovación, coadyuvando a la optimización de la satisfacción de los grupos de interés.
- Propender sistemáticamente a impulsar la calidad del modelo de enseñanza-aprendizaje, logrando una formación integral del egresado y con reales posibilidades en el mundo laboral, aportando a su vez al desarrollo regional y del país.
- Alcanzar una cultura organizacional y un ambiente laboral armónicos que incentiven al equipo de trabajo en alcanzar los objetivos y metas institucionales.

**c) EJE: GESTIÓN EN VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

La vinculación con el medio tiene como objetivo generar una retroalimentación bidireccional permanente con los grupos de interés de la institución y los medios externos con el objetivo de enriquecer el proceso de formación técnica, la inserción laboral, desarrollo institucional y contribuir al desarrollo de la región y el país.

- Promover la participación y articulación bidireccional con los grupos de interés y actores externos del CFT, con el propósito de fortalecer y actualizar las competencias de los estudiantes y su inserción en el mundo laboral, y para que la institución sea un real aporte al desarrollo regional en los ejes de desarrollo productivos y sociales.
- Organizar redes y alianzas permanentes con el fin de aportar e impulsar el desarrollo innovador institucional y de la región, mediante la colaboración y la participación sistemática de los distintos actores educativos, sociales y económicos, teniendo como resultados la bidireccionalidad y horizontalidad en la actualización de las competencias, inserción laboral y las necesidades de los distintos sectores productivos regionales.

**12.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El CFT Estatal de Tarapacá estableció los objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos específicos en los tres ejes estratégicos: Docencia y Resultados del Proceso de Formación, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales y Vinculación con el Medio. El planteamiento de cada Objetivo Específico está alineado con algunos de los criterios de acreditación de la CNA.

### a) Eje Docencia y Resultados del Proceso de Formación

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Diseño e implementación de un modelo enseñanza-aprendizaje por competencias	Perfil de egreso asociado con las necesidades productivas y sociales de la región <b>(Criterio 1: Oferta Formativa).</b>
	Generar una metodología y mecanismos de validación para los diversos perfiles de ingreso <b>(Criterio 2: Modelo educativo y perfiles de ingreso y egreso).</b>
	Implementar -que incluya un plan de capacitación- estrategias didácticas de docencia en el aula <b>(Criterio 3: Acceso y progresión de los estudiantes).</b>
	Gestión y actualización de certificaciones externas para fortalecer la empleabilidad de los titulados <b>(Criterio 4. Empleabilidad).</b>
	Generar un Observatorio de Titulados, que permita el seguimiento y comunicación fluida con los titulados <b>(Criterio 4: Empleabilidad).</b>
Diseñar una política de desarrollo docente que promueva el crecimiento profesional, reconocimiento, perfeccionamiento continuo, acompañamiento y evaluación.	Implementar un Plan de Capacitación Docente que asegure las competencias necesarias para impartir las carreras del CFT. <b>(Criterio 5: Cuerpo docente).</b>
Generar procesos de evaluación integrales en aula, utilizando asistentes técnico-pedagógicos (ATP) que informan y acompañan el proceso de docencia	Retroalimentar el desempeño docente a través de los asistentes técnico-pedagógicos (ATP) <b>(Criterio 5: Cuerpo docente).</b>
	Efectuar un seguimiento, control y plan de mejoras a los indicadores de progresión académica. <b>(Criterio 3: Acceso y progresión de los estudiantes).</b>

### b) Eje Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Instaurar una política de mejora continua en la planificación y gestión de los procesos institucionales.	Implementación de un sistema integrado de gestión (SIG) que considere todas las áreas de la institución <b>(Criterio 10: Gestión y Resultados del aseguramiento interno de la calidad).</b>

	Implementar un sistema de análisis institucional <b>(Criterio 10: Gestión y Resultados del aseguramiento interno de la calidad).</b>
Desarrollar una política de recursos humanos que promueva una cultura organizacional basada en la equidad de género, la diversidad y la inclusión.	Generar un Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de Personas <b>(Criterio 7. Gestión y desarrollo de personas)</b> <b>(Criterio 9. Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión).</b>
Gestionar la infraestructura física y virtual y los recursos materiales, tecnológicos y financieros, resguardando la eficiencia en su utilización para la gestión institucional	Elaborar y actualizar políticas, procedimientos, reglamentación y planes operativos del CFT Estatal <b>(Criterio 7. Gestión y desarrollo de personas).</b>
	Generar una política de desarrollo económico-financiero que asegure la sustentabilidad institucional <b>(Criterio 8. Gestión de recursos).</b>
	Disponer de los recursos técnicos y operativos para cautelar un soporte adecuado para la gestión institucional <b>(Criterio 8. Gestión de recursos).</b>

### c) Eje de Vinculación con el Medio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL EJE	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Diseñar e implementar una política de vinculación con el medio	Crear y actualizar un modelo de vinculación con el medio <b>(Criterio 13. Política y gestión de la vinculación con el medio).</b>
	Crear y fortalecer los Consejos Asesores de Carreras, implementando un plan de trabajo anual con hitos e indicadores <b>(Criterio 13. Política y gestión de la vinculación con el medio).</b>
	Fortalecer, actualizar y crear nuevos convenios con Centros de Práctica <b>(Criterio 13: Política y gestión de la vinculación con el medio).</b>
Fortalecer la articulación entre el CFT y organismos públicos y privados de la región (Comunidad local, sector productivo y de servicios, instituciones educativas y organismos públicos y privados, ex estudiantes	Realizar control, seguimiento y medición de la contribución de los resultados de la vinculación con el medio. <b>(Criterio 14: Resultados e impacto de la vinculación con el medio).</b>

<p>titulados del CFT) con el fin de actualizar los currículos de las carreras técnicas y su pertinencia laboral, además de conocer de forma contextualizada la realidad de la región.</p>	<p>Sistematizar mecanismos de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación de las acciones colaborativas generadas entre el CFT e instituciones externas <b>(Criterio 14: Resultados e impacto de la vinculación con el medio).</b></p>
	<p>Generar y actualizar un catastro con las necesidades de las empresas con convenios de centros de práctica <b>(Criterio 14: Resultados e impacto de la vinculación con el medio).</b></p>
	<p>Contar con una estrategia de posicionamiento que mantenga una fluida comunicación entre el CFT y el medio externo para el posicionamiento del primero de ellos en la comunidad <b>(Criterio 14: Resultados e impacto de la vinculación con el medio).</b></p>

A continuación revisaremos cómo la legislación en educación superior y la Comisión Nacional de Acreditación definen estos tres ejes estratégicos.

Ejes Estratégicos	Según la Ley	Según la CNA
<p><b>Docencia y Resultados del Proceso de Formación</b></p>	<p>La Ley 21.091 dice en su artículo 2, letra k) Trayectorias formativas y articulación. El Sistema promoverá la adecuada articulación de los estudios para el desarrollo armónico y eficiente del proceso formativo de las personas a lo largo de su vida, reconociendo los conocimientos adquiridos previamente.</p> <p>En su artículo 3, dice que “los centros de formación técnica cumplirán con su misión a través de la realización de docencia, innovación y vinculación con el medio, con pertinencia al territorio donde se emplazan, si corresponde”.</p> <p>El artículo 18º de la ley 20.129 establece que la gestión de la</p>	<p>En el informe de la CNA “Criterios y Estándares para la Acreditación Institucional de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica 2022”, en la dimensión Docencia y Resultados del Proceso de Formación, considera las políticas y mecanismos institucionales orientados al desarrollo de una función formativa de calidad, los que se deberán recoger en la formulación del modelo educativo. Los propósitos institucionales orientan el modelo educativo y existe coherencia entre los aspectos relacionados con el diseño de la oferta formativa, su implementación y resultados. La función formativa se concibe como un área articulada con el quehacer</p>

	<p>docencia de pregrado debe realizarse mediante políticas y mecanismos que resguarden un nivel satisfactorio de la docencia impartida. Estos deben referirse, al menos, al diseño y provisión de carreras y programas en todas las sedes de la institución, al proceso de enseñanza, a las calificaciones y dedicación del personal docente, a los recursos materiales, instalaciones e infraestructura, a la progresión de los estudiantes y al seguimiento de titulados.</p>	<p>estratégico de la institución y su vinculación con el medio.</p>
<p><b>Gestión Estratégica y Recursos Institucionales</b></p>	<p>La Ley 21.091 dice en su artículo 2, letra a) Autonomía. El Sistema reconoce y garantiza la autonomía de las instituciones de educación superior, entendida ésta como la potestad para determinar y conducir sus fines y proyectos institucionales en la dimensión académica, económica y administrativa, dentro del marco establecido por la Constitución y la ley. Asimismo, las instituciones de educación superior deben ser independientes de limitaciones a la libertad académica y de cátedra, en el marco de cada proyecto educativo, orientando su ejercicio al cumplimiento de los fines y demás principios de la educación superior, buscando la consecución del bien común y el desarrollo del país y sus regiones.</p> <p>El artículo 18º de la ley N° 20.129 señala que la gestión estratégica institucional debe realizarse sobre la base de la misión declarada, de modo de resguardar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Para ello, la</p>	<p>En el Informe mencionado de la CNA en el punto anterior, respecto a la Dimensión II, Gestión Estratégica y Recursos Institucionales, esta debe contemplar políticas de desarrollo y objetivos estratégicos, y la existencia de una estructura organizacional e instancias de toma de decisiones adecuadas para el cumplimiento de los fines institucionales.</p> <p>La gestión se orienta en función al cumplimiento del proyecto institucional, para lo cual considera el establecimiento de políticas y estrategias, así como el seguimiento de las acciones definidas y cumplimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>La institución debe demostrar que su proyecto institucional la identifica, que cuenta con una estructura organizacional, recursos y capacidad para ejecutarlo y administrarlo adecuadamente y que la evaluación de sus</p>

	<p>institución debe contar con adecuados mecanismos de programación, evaluación y seguimiento de las acciones planificadas.</p>	<p>resultados le permiten adoptar las decisiones necesarias para su mejoramiento continuo.</p>
<p><b>Vinculación con el medio</b></p>	<p>Según la Ley 21.091 dice que la institución de educación superior debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de <b>vinculación bidireccional</b> con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de <b>evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones</b> ejecutadas, e <b>indicadores</b> que reflejen los <b>aportes</b> de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país”.</p> <p>El artículo 18º de la ley 20.129 establece que adicionalmente, las instituciones de educación superior podrán acreditar también que cuentan con políticas y mecanismos para asegurar el cumplimiento de sus propósitos en otras funciones institucionales. Dada la naturaleza de los centros de formación técnica, explicada en la parte introductoria de este documento, pueden someter al proceso de acreditación, conjuntamente con las áreas obligatorias, el área electiva de Vinculación con el Medio (VCM). Para tales efectos, deben garantizar que cuentan con políticas institucionales claramente definidas, una organización apropiada para llevarlas a cabo,</p>	<p>En el informe de la CNA “Criterios y Estándares para la Acreditación Institucional de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica 2022”, en la dimensión Vinculación con el Medio, dice que la institución debe contar con políticas y mecanismos sistemáticos de vinculación bidireccional con su entorno significativo local, nacional e internacional, y con otras instituciones de educación superior, que aseguren resultados de calidad. Asimismo, deberán incorporarse mecanismos de evaluación de la pertinencia e impacto de las acciones ejecutadas e indicadores que reflejen los aportes de la institución al desarrollo sustentable de la región y del país.</p>



	<p>personal debidamente calificado y con dedicación académica suficiente, recursos materiales, de infraestructura e instalaciones apropiadas y, finalmente, demostrar que el desarrollo de las funciones sometidas a la acreditación conducen a resultados de calidad.</p>	
--	--	--

### 13. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un instrumento basado en la metodología de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), que muestra esquemáticamente la estrategia de la institución, generando una matriz que vincula los ejes estratégicos con las perspectivas estratégicas.

Posteriormente los autores mencionados precedentemente lanzaron la publicación Mapas Estratégicos, y se refieren al mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, de acuerdo a las diversas perspectivas estratégicas:

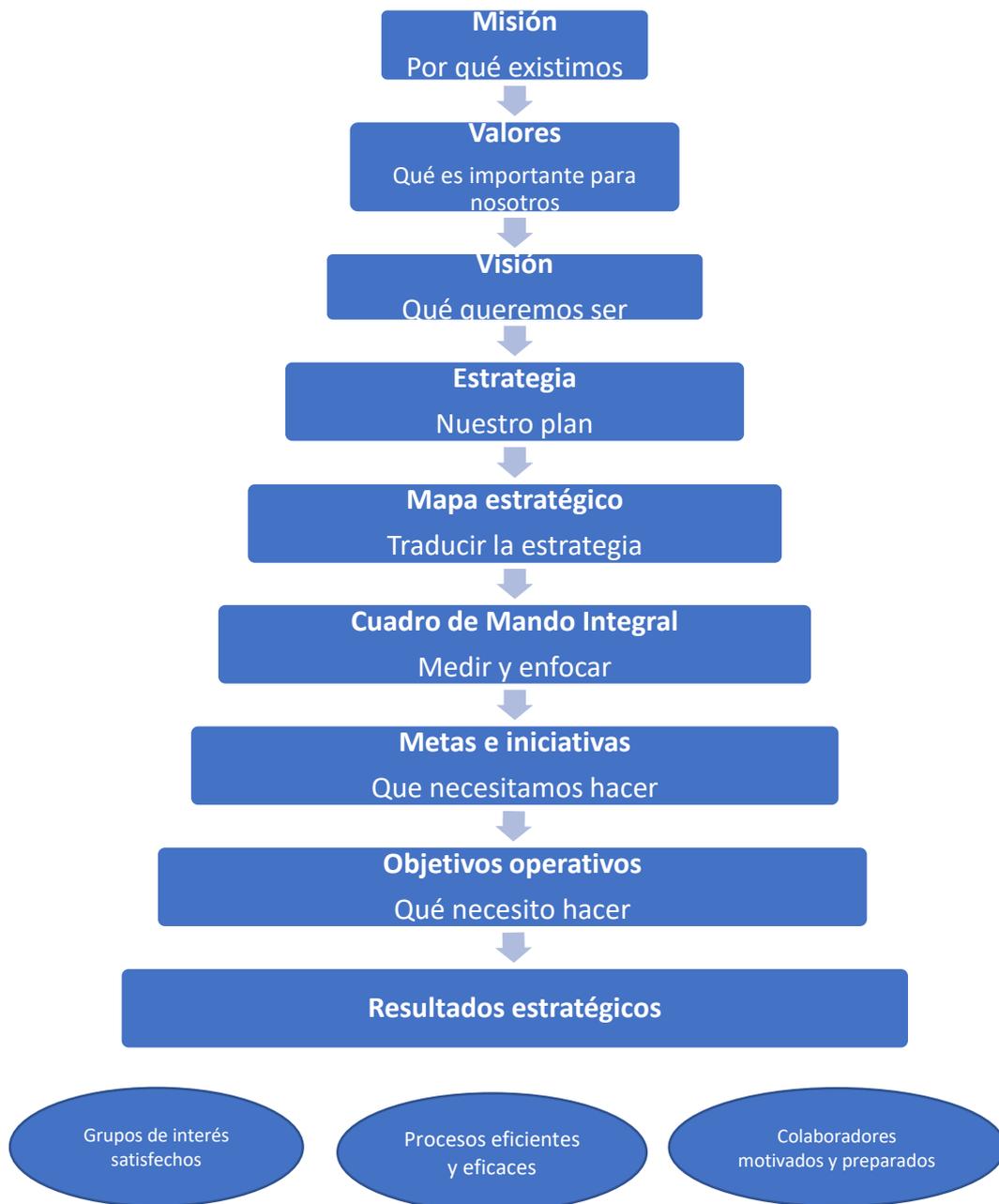
**a) La perspectiva financiera**, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI), la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad de negocio son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o ha fracasado.

**b) La perspectiva del cliente**, define la propuesta de valor para los usuarios objetivos. Por ejemplo, si los usuarios valoran la calidad constante y el cumplimiento de los compromisos, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización.

**c) La perspectiva de procesos internos**, identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en I&D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que puede obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes.

Lo grafican de la siguiente forma, como pasos dentro de un proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea, en el marco de la elaboración del PDI.

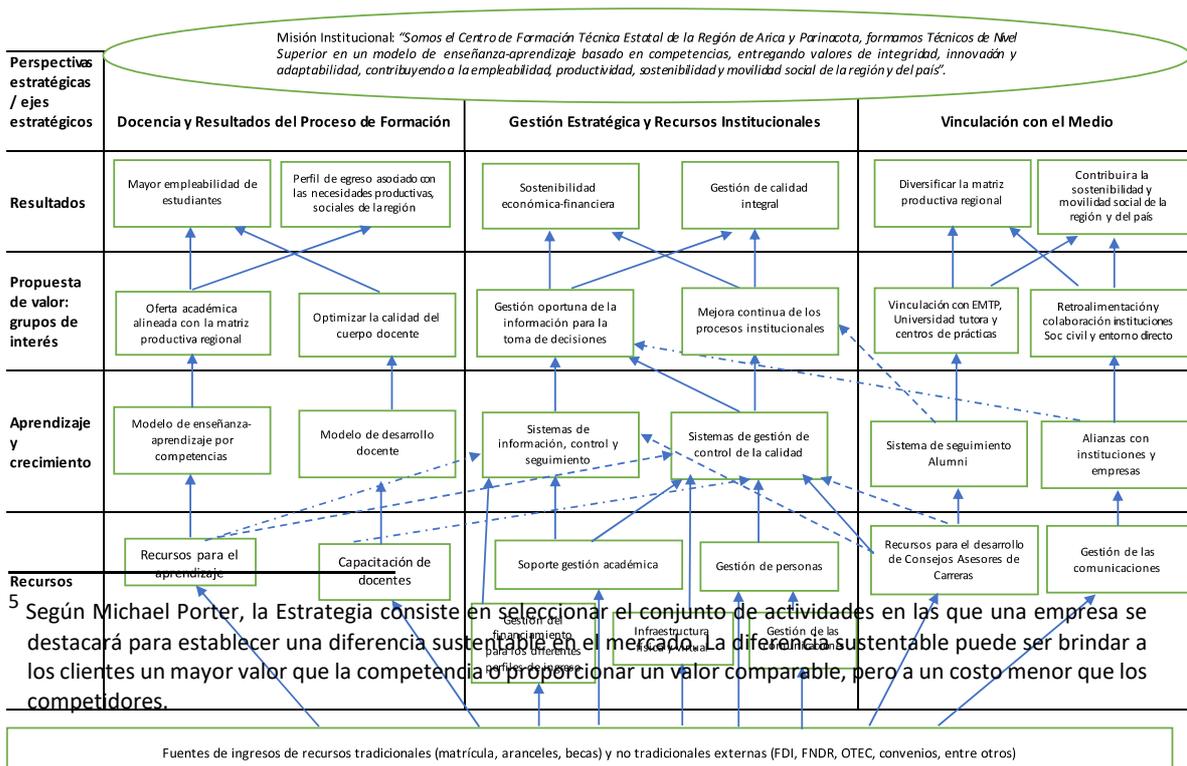
**Figura N° 5:** Esquema de agregación de valor en la elaboración del PDI



**d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información), y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben ser agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculadas entre sí por relaciones de causa y efecto. Los resultados solamente pueden conseguirse si los clientes/usuarios objetivos están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia<sup>5</sup>. El desafío para respondernos las preguntas de ¿cómo crear valor y para quién? es alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas, a través de la arquitectura de causa y efecto.

A continuación presentaremos el mapa estratégico 2021-2025 que diseñó este CFT Estatal:





Dado que el mapa estratégico se va diseñando desde abajo hacia arriba, en un efecto de “cascada invertida”, comenzaremos con el análisis de los tópicos o conceptos en ese mismo orden.

## I. Docencia y Resultados del Proceso de Formación

**a) Recursos para el aprendizaje:** Los recursos para el aprendizaje o recursos educativos didácticos son el apoyo pedagógico que refuerzan la actuación del docente, optimizando el proceso de enseñanza-aprendizaje. El significado de recursos educativos didácticos se le ha llamado de diversas modalidades: apoyos didácticos, recursos didácticos, medios educativos. Según Morales (2012), se entiende por recurso didáctico al conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos materiales pueden ser físicos como virtuales, asumen como condición, despertar el interés de los estudiantes, adecuarse a las características físicas y psíquicas de los mismos, además que facilitan la actividad docente al servir de guía; asimismo, tienen la gran virtud de adecuarse a cualquier tipo de contenido.

**b) Capacitación de docentes:** son las políticas y planes de formación y especialización a los docentes en los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades, con el propósito de optimizar su desempeño en la entrega de conocimientos a los estudiantes (as).

**c) Modelo de desarrollo docente:** el proceso formativo, como un derecho, cuyo ejercicio enriquece las capacidades docentes y directivas, logra una comprensión más compleja de la profesión, el desarrollo o actualización de las habilidades para pensar, planificar y actuar con niños, jóvenes y profesores en cada una de las etapas y aspectos de la vida profesional<sup>6</sup>.

**d) Modelo de enseñanza-aprendizaje por competencias:** la implementación del Modelo de Formación por Competencias conlleva a efectuar modificaciones en dos niveles del sistema formativo, en primer lugar, requiere un rediseño de la estructura curricular, de manera de pasar de un enfoque basado en el logro de objetivos a la formación por competencias, lo que implica repensar completamente los contenidos a incluir y su interrelación (Tardif, 2003); y en segundo lugar, exige una nueva forma de trabajo al docente de aula, que debe reorientar su quehacer de manera de transitar desde un enfoque pedagógico centrado en el profesor a otro centrado en el estudiante (Tejada, 2002).

---

<sup>6</sup> Documento Política Nacional Docente, 2014. CPEIP-MINEDUC



**e) Oferta académica alineada con la matriz productiva regional:** que el conjunto de carreras o programas de estudio tengan relación con los ejes estratégicos de la región donde pertenece la institución de educación superior. En el caso de la Región de Arica y Parinacota, según la Estrategia de Desarrollo Regional<sup>7</sup> se definieron cinco ejes estratégicos: región sustentable, región socialmente integrada y equitativa, región con una economía diversificada, consolidada y de Capital Humano para el Desarrollo, Región con Calidad de Vida y Región de Culturas y Patrimonio.

**f) Optimizar la calidad del cuerpo docente:** es el fortalecimiento de la formación de los docentes, a través de cursos de perfeccionamiento y especialización, apoyando y acompañándolos en su ejercicio profesional, siendo capaces de preparar, reconocer y certificar para valorar el mérito.

**g) Mayor empleabilidad de estudiantes:** se entiende por tasa de empleabilidad al porcentaje de titulados de la cohorte que se encuentra trabajando al momento de la consulta.

**h) Perfil de egreso asociado con las necesidades productivas y sociales de la región:** las competencias técnicas y genéricas en el desempeño del quehacer profesional que cuentan los egresados de las carreras del CFT Estatal deben relacionarse con las necesidades productivas y sociales de la región, sobretodo en lo que se relaciona con los ejes de desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Regional.

## II. Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

**a) Gestión del financiamiento para los diferentes perfiles de ingreso:** es la disposición de recursos para financiamiento de becas y créditos para los diversos postulantes que desean optar a ingresar al CFT Estatal, tanto desde el punto de vista del perfil demográfico, perfil socioeconómico y académico.

**b) Infraestructura física y virtual:** la infraestructura física se refiere a los muebles e inmuebles destinados a la formación educativa en el CFT Estatal, y la infraestructura virtual son los recursos de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que se requieren para generar el soporte para optimizar el proceso educativo en las diferentes modalidades que ofrecen los programas académicos y no académicos.

---

<sup>7</sup> <https://www.gorearicayparinacota.cl/index.php/erd/1482-estrategia-regional-de-desarrollo>



**c) Gestión de las comunicaciones:** es la utilización de todas las herramientas y medios necesarios para optimizar los canales y medios de interrelación entre los actores internos <sup>8</sup> del CFT, buscando contar con un equipo humano motivado, informado y alineado con los valores y propósitos institucionales.

**d) Soporte gestión académica:** se refiere a las metodologías, herramientas, TICs, y/o cualquier otro recurso educativo, ya sea físico o virtual, orientado a facilitar y mejorar los procesos formativos que imparte el CFT Estatal.

**e) Gestión de personas:** es un conjunto de prácticas que comprenden los procesos relacionados a la incorporación, optimización, desarrollo y retención del talento humano.

**f) Sistemas de información, control y seguimiento:** es un proceso de planificación, diseño, análisis, monitoreo, evaluación y retroalimentación de datos, con el objeto de convertirlos en información útil para la optimización de la toma de decisiones.

**g) Sistemas de gestión de control de la calidad:** son herramientas que permiten planificar, ejecutar y controlar las actividades que nacen de la misión estratégica y se traspasan a los objetivos estratégicos, propendiendo a elevar los estándares de calidad de los procesos de la institución.

**h) Gestión oportuna de la información para la toma de decisiones:** es el proceso relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el momento oportuno y en el lugar apropiado, propendiendo que estas operaciones tributen a la mejora de la toma de decisiones de la institución.

**i) Mejora continua de los procesos institucionales:** es la ejecución sistemática de acciones que mejoran los procesos en una organización, generando revisiones y ajustes que minimicen los errores en forma permanente en la gestión institucional.

---

<sup>8</sup> La información interna es definida por Ponjuán (1999) como el "...conjunto de documentos, en cualquier formato y soporte, producidos o recibidos en una organización como parte de sus operaciones diarias y que son conservados temporal o permanentemente, con fines de uso en asuntos administrativos, legales, o financieros, como evidencia de las funciones de dicha organización, o como fuente de investigación y referencia".



**j) Sostenibilidad económica-financiera:** es la capacidad que tiene la institución de administrar sus recursos y generar una rentabilidad de manera sostenida en el largo plazo.<sup>9</sup>

**k) Gestión de calidad integral:** es el conjunto de actividades que interrelacionadas (gestión de procesos) y en acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos operativos de la institución, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

### III. Vinculación con el Medio

**a) Recursos para el desarrollo de Consejos Asesores de Carrera:** obtención de recursos financieros, humanos y técnicos para la planificación, implementación y ejecución del plan de trabajo con los estamentos de asesoramiento que lo integran actores externos e internos denominados Consejos Asesores de Carrera.

**b) Gestión de las comunicaciones:** es la utilización de todas las herramientas y medios necesarios para fortalecer la articulación bidireccional entre el CFT con los organismos públicos y privados de la región, con el propósito de generar alianzas, actualizar planes de estudios y generar mejoras institucionales.

**c) Sistema de seguimiento Alumni:** es un sistema que administra eficientemente el espacio de vinculación entre la institución de educación superior y las personas graduadas, con el propósito de fortalecer su desarrollo profesional y personal, generando una red de colaboración que busca mantener un proceso de comunicación e información fluida y sistemática.

**d) Alianzas con instituciones y empresas:** suscripción de acuerdos y convenios de colaboración con redes, instituciones públicas, entidades de la sociedad civil, empresas o

---

<sup>9</sup> La Comisión Nacional de Acreditación (CNA) ha determinado que la evaluación en un proceso de acreditación se efectúe mediante la contratación de un consultor externo e independiente, que debe pronunciarse respecto de la sustentabilidad financiera del proyecto institucional presentado por cada entidad analizada. Fruto de esta evaluación surge un Informe de Sustentabilidad Financiera (ISF), documento que la CNA pone a disposición de cada comité de pares y de las autoridades de la institución estudiada. Este análisis se refiere exclusivamente al comportamiento financiero de cada institución y la factibilidad de que disponga de los recursos necesarios para desarrollar su proyecto educativo en un horizonte de 5 años. Los informes se construyen sobre la base de los estados financieros auditados y las proyecciones que cada institución proporciona al inicio de cada proceso de acreditación. A partir de estos antecedentes, se verifica la evolución de flujos, comportamiento de masas y ratios financieros estándar, se determinan riesgos, se identifican de manera explícita las transacciones con empresas relacionadas y se analiza la consistencia y viabilidad de las proyecciones realizadas.



cualquier otra entidad, con el propósito de generar una interacción significativa, permanente y de mutuo beneficio, de acuerdo a la misión institucional del CFT.

**e) Vinculación con la EMTP, universidad tutora y centros de práctica:** la vinculación con la Enseñanza Media Técnico Profesional<sup>10</sup> busca favorecer trayectorias formativas pertinentes y el intercambio de experiencias sobre modelos formativos y vinculación con el medio. Respecto a la universidad tutora<sup>11</sup>, la vinculación tiene por objeto contribuir, en conjunto, al desarrollo de la región en la que se asientan ambas instituciones, establecer programas de acceso especiales para los egresados de los CFT Estatales y articular trayectorias formativas pertinentes. Finalmente, la coordinación con los centros de práctica, es suscribir y fortalecer convenios formalizados con instituciones públicas y privadas, con el propósito de que los estudiantes puedan realizar pasantías, prácticas curriculares y prácticas laborales, permitiendo el desarrollo de las competencias del perfil de ingreso.

**f) Retroalimentación y colaboración con instituciones de la sociedad civil y entorno directo:** generar una sistematización de mecanismos de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación de las acciones colaborativas generadas entre el CFT e instituciones externas y entorno directo (grupos de interés).

**g) Diversificar la matriz productiva regional:** el artículo 3 de la ley 20.910 que crea los 15 CFT Estatales regionales, dice que los estas IES tendrán como objetivos “...contribuir a la diversificación de la matriz productiva de la región y del país, favoreciendo en éstas la industrialización y agregación de valor...”.

**h) Contribuir a la sostenibilidad y movilidad social de la región y del país:** el artículo 3 de la ley 20.910 establece como uno de los objetivos para los CFT “...contribuir al desarrollo material y social sostenido, sustentable y equitativo de sus respectivas regiones...”. La Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional dice en su misión, “...contribuyendo a un Chile más equitativo, con mayor movilidad social y trabajo decente...”.

---

<sup>10</sup> De acuerdo al Reglamento de Coordinación, Colaboración, Articulación y Vinculación de los Centros de Formación Técnica Estatales, del 21 de abril de 2020.

<sup>11</sup> De acuerdo al artículo 5º de la ley 20.910 cada CFT Estatal se vinculará con una Universidad tutora.



#### **14.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

El cuadro de mando integral (CMI) (Kaplan & Norton, 2002), complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influyen en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos. Los autores ven a las instituciones desde cuatro perspectivas, que ya se identificaron en el apartado de mapa estratégico.

El diseño del cuadro de mando ha sido un proceso participativo, que involucró a los actores de la institución, entregando las bases de un clima de aprendizaje continuo. El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades institucionales más allá de los indicadores financieros, a través de medir la forma en que las unidades crean valor para los usuarios, tanto presentes como futuros, y la modalidad en que deben potenciar las capacidades internas y la inversión en recursos humanos, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura.

A continuación se desarrollará el Cuadro de Mando Integral para el CFT Estatal de Arica y Parinacota:



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 1.- Dimensión Docencia y Resultados del Proceso de Formación

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicadores	Medio de verificación	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plazo	Responsables	Recursos
1.1. Diseño e implementación de un modelo enseñanza-aprendizaje por competencias	1.1.1. Perfil de egreso asociado con las necesidades productivas y sociales de la región	1.1.1.1. % de Carreras alineadas con la matriz productiva regional y/o la Estrategia de Desarrollo Regional	Informe de encuestas de percepción con centros de prácticas y Consejo Consultivo	75%	80%	85%	85%	Anual	DIAC VCM	\$M1.000
		1.1.1.2. Retroalimentación con Consejos Asesores de Carrera	Informe semestral (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Semestral	DIAC	\$M1.000
		1.1.1.3. Los estudiantes provienen de programas de articulación con EMTP. (Estudiantes provienen programas articulación vigente / estudiantes matriculados al 1er año) <sup>12</sup>	Informe interno	4%	5%	6%	7%	Anual	DIAC VCM	\$M1.000
	1.1.2. Generar una metodología y mecanismos de	1.1.2.1. Implementación del Consejo Consultivo Externo (público-privado) que								

<sup>12</sup> Se toma la medición con los estudiantes que tengan un período de egreso de EMTP de hasta dos años.

	validación para los diversos perfiles de ingreso	permita evaluar la pertinencia del proyecto educativo con las necesidades del sector productivo y social	Informe de sesiones del Consejo al año	2	2	2	2	Anual	VCM	\$M1.000
		1.1.2.2. % de programas académicos con el Consejo Asesor de Carreras (Nº de currículos actualizados / Nº total de programas académicos)	Informe interno	n/a	85%	90%	93%	Anual	DIAC	\$M1.000
		1.1.2.3. % de Carreras con admisión abierta vía RAP (Nº carreras vía RAP/ Nº total de carreras)	Informe interno	n/a	50%	60%	70%	Anual	DIAC	\$M1.000
	1.1.3.Implementar - que incluya un plan de capacitación- estrategias didácticas de docencia en el aula	1.1.3.1. Docentes capacitados en estrategias didácticas / Total de docentes	Informes de capacitación	n/a	83%	86%	90%	Anual	DIAC	\$M2.000
		1.1.3.2. Tasa de satisfacción de los estudiantes con la docencia (Estudiantes satisfechos/ estudiantes encuestados)	Informe de encuestas aplicadas	80%	82%	84%	86%	Anual	DIAC	\$M1.000
		1.1.3.3. Aplicar un diagnóstico de competencias académicas a estudiantes nuevos	Informe interno (valor lógico Si/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DIAC	\$M2.000

		1.1.3.4. Plan de apoyo especial para estudiantes con brechas de enseñanza-aprendizaje (tutorías grupales, tutorías pares, tutorías individuales)	Informe de jefes de Carrera por planes de apoyo (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DIAC	\$M2.000
	1.1.4. Gestión y actualización de certificaciones externas para fortalecer la empleabilidad de los titulados	1.1.4.1. % del total de Carreras con certificaciones externas	Nº Carreras con certificaciones externas / Nº total de Carreras certificables <sup>13</sup>	30%	40%	45%	50%	Anual	DIAC	\$M2.000
	1.1.5. Generar un Observatorio de Titulados, que permita el seguimiento y comunicación fluida con los titulados	1.1.5.1. Seguimiento Titulados (Cantidad de estudiantes titulados con información actualizada / Total de estudiantes titulados)	Informe Interno	n/a	80%	85%	90%	Anual	DIAC	\$M2.000
		1.1.5.2. Titulados que se encuentran trabajando <sup>14</sup>	Nº de titulados trabajando / Nº de titulados encuestados	n/a	75%	77%	80%	Anual	VCM	\$M1.000
1.2. Diseñar una política de desarrollo	1.2.1. Implementar un Plan de Capacitación	1.2.1.1. Cantidad de docentes capacitados	Informe de capacitaciones realizadas y sus	87%	88%	90%	92%	Anual	DIAC	\$M4.000

<sup>13</sup> Se refiere a carreras certificables porque no todas las Carreras tienen definido que podrán optar a certificación externa.

<sup>14</sup> Quedan excluidos los estudiantes que se encuentran en proceso de continuidad de estudios.

docente que promueva el crecimiento profesional, reconocimiento, perfeccionamiento continuo, acompañamiento y evaluación.	Docente que asegure las competencias necesarias para impartir las carreras del CFT	(Nº de docentes capacitados / Nº total de docentes)	verificadores de asistencia o certificación							
		1.2.1.2. Evaluación de los docentes de las capacitaciones realizadas	Informe de encuestas de satisfacción	82%	83%	84%	85%	Anual	DIAC	\$M1.000
1.3. Generar procesos de evaluación integrales en aula, utilizando asistentes técnico-pedagógicos (ATP) que informan y acompañan el proceso de docencia	1.3.1. Retroalimentar el desempeño docente a través de los asistentes técnico-pedagógicos (ATP)	1.3.1.1. Evaluación de los asistentes técnico-pedagógicos	Actas de evaluaciones (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DIAC	\$M1.000
		1.3.1.2. Resultados del desempeño docente (Nº de profesores con desempeño estándar deseado / Nº total de profesores evaluados) <sup>15</sup>	Informe de Evaluación	80%	82%	84%	86%	Semestral	DIAC	\$M1.000
	1.3.2. Efectuar un seguimiento, control y plan de mejoras a los indicadores de progresión académica.	1.3.2.1. % de Retención de estudiantes de primer año al segundo año (Nº de estudiantes matriculados segundo año cohorte x / Nº de estudiantes matriculados nuevos cohorte x) <sup>16</sup>	Informe interno	70%	72%	73%	75%	Anual	DIAC	\$M1.000

<sup>15</sup> Solamente considera a los profesores evaluados por los asistentes técnico-pedagógicos.

<sup>16</sup> Este indicador se utilizará con la información obtenida hasta el mes de abril, que a su vez está asociada a la matrícula registrada.



		1.3.2.2. Tasa de titulación oportuna (plazo máximo para titularse de un año adicional al término de la carrera <sup>17</sup> ) (Nº estudiantes titulados oportunamente cohorte x / Nº total de matriculados cohorte x)	Informe interno	n/a	49%	51%	53%	Anual	DIAC	\$M1.000
--	--	--	-----------------	-----	-----	-----	-----	-------	------	----------

## 2.- Dimensión Gestión Estratégica y Recursos Institucionales

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicadores	Medio de verificación	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plazo	Responsables	Recursos (millones)
2.1. Instaurar una política de mejora	2.1.1. Implementación de un sistema	2.1.1.1. Implementación y mantención del Sistema integrado Gestión (SIG) <sup>18</sup>	Informe Interno (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DEA	\$M100.000

<sup>17</sup> Ese plazo máximo para titularse oportunamente se define como un año después del término de la Carrera (5 semestres), por tanto la medición tomaría los 7 semestres.

<sup>18</sup> Para el año 2022 se generarían los datos e información para alimentar el sistema, realizando pruebas y pilotos del funcionamiento de la plataforma, por tanto, el año 2023 podría estar a pleno funcionamiento el SIG.

continúa en la planificación y gestión de los procesos institucionales	integrado de gestión (SIG) que considere todas las áreas de la institución									
		2.1.1.2. Porcentaje de implementación y operación de los parámetros de control de la gestión institucional (Nº de parámetros del SIG con seguimiento efectivo / Nº total de parámetros del SIG)	Informe interno	n/a	75%	85%	90%	Anual	DEA	\$M1.000
		2.1.1.3. Plan de Comunicaciones con los grupos de interés internos del CFT	Plan de Comunicaciones aprobado y actualizado con procedimientos, hitos e indicadores Informe Interno (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DEA	\$M2.000
	2.1.2.. Implementar un sistema de análisis institucional	2.1.2.1. Implementar un sistema de análisis institucional	Informe Interno (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	Rectoría	\$M2.000
		2.1.2.2. Realizar el diagnóstico, medición, evaluación, detección de brechas, validación, plan de mejoras, aprobación, implementación y difusión del proceso de análisis institucional anual	Informe interno (valor lógico Si/No)	n/a	Si	Si	SI	Anual	Rectoría	\$M1.000
		2.1.2.3. Autoevaluación, aprobación y difusión del	Informe interno (valor lógico Si/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	Rectoría	\$M1.000

		Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI)	Aprobación Directorio y CNED							
		2.1.2.4. Autoevaluación, aprobación y difusión del Modelo Educativo Institucional (MEI)	Informe interno (valor lógico Si/No) Aprobación Directorio y CNED	n/a	Si	Si	Si	Anual	Rectoría	\$M2.000
2.2. Desarrollar una política de recursos humanos que promueva una cultura organizacional basada en la equidad de género, la diversidad y la inclusión.	2.2.1. Generar un Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de personas	2.2.1.1. Generar el Plan Anual de Capacitación y Desarrollo de Personas	Informe interno (valor lógico Si/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DEA	\$M1.000
		2.2.1.2. N° de funcionarios capacitados /N° total de funcionarios de la institución	Capacitaciones realizadas y sus verificadores de asistencia o certificación	70%	75%	80%	85%	Anual	DEA	\$M10.000
		2.2.1.3. Tasa de satisfacción de funcionarios con respecto al clima laboral (N° funcionarios satisfechos /N° funcionarios encuestados).	Informe interno con sistematización de encuestas aplicadas	80%	81%	82%	83%	Anual	DEA	\$M1.000
		2.2.1.4. Plan de convenios institucionales en beneficio de del desarrollo de funcionarios	Informe interno (valor lógico Si/No)	5	7	7	7	Anual	DEA	\$M1.000



2.3. Gestionar la infraestructura física y virtual, junto con los recursos materiales, tecnológicos y financieros, resguardando la eficiencia en su utilización para la gestión institucional	2.3.1. Elaborar y actualizar políticas, procedimientos, reglamentación y planes operativos del CFT Estatal.	2.3.1.1. Reglamentación y normativa legal exigible del CFT que esté diseñada, actualizada y aprobada en el Directorio	Actas de Directorio (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	Equipo directivo	\$M1.000	
	2.3.2. Generar una política de desarrollo económico-financiero que asegure la sustentabilidad institucional	2.3.2.1. Crecimiento de matrículas nuevas (rango entre 2% y 2.4%)	Informe interno aprobado por equipo directivo		2-2.4%	2-2,4%	2-2,4%	2-2,4%	Anual	Dirección Económica y Administrativa (DEA)	\$M2.000
		2.3.2.2. Indicador de Liquidez corriente (activo corriente/pasivo corriente) <sup>19</sup>		1,75	1,76	1,77	1,78	Anual	\$M1.000		
		2.3.2.3. Leverage (pasivos totales /patrimonio)		1,5	1,3	1	0,7	Anual	\$M1.000		
		2.3.2.4. Retorno sobre el Activos (ROA) (utilidad neta / activos)		8 %	8,5%	8,7%	9 %	Anual	\$M1.000		
		2.3.2.6. % de compras realizadas en base al plan anual de compras		- Nº OC - Nº licitaciones - Nº Facturas - Nº de compras ágiles	70%	72%	76%	80%	Anual		\$1.600.000

<sup>19</sup> Tomando como referencia la información de la industria, a través del Informe Estadístico Financiero de la Superintendencia de Educación Superior (SES), Junio 2021.



		2.3.2.7. Tasa de cobranza efectiva (Monto total de ingresos percibidos de usuarios directos /Monto total de ingresos devengados de directos usuarios)	Informe interno aprobado por equipo directivo	70%	75%	80%	85%	Anual		\$M1.000
		2.3.2.8. Generación de una auditoría externa	Informe de Auditoría y de Plan de Mejoras (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual		\$M12.000
	2.3.3. Disponer de los recursos técnicos y operativos para cautelar un soporte adecuado para la gestión institucional	2.3.3.1. Tasa de satisfacción de la comunidad educativa con la infraestructura y equipamiento (comunidad educativa satisfecha / comunidad educativa encuestada)	Informe interno de satisfacción	79%	80%	81%	83%	Anual	DEA Dirección Académica (DIAC)	\$M100.000

(\*) Los costos de cada indicador involucra el ciclo completo del proyecto de desarrollo institucional (2021-2025).

(\*\*) En materia de compras públicas y en inversión de equipamiento, se esta a la espera que los decretos respectivos se encuentren sancionados por la autoridad, y dependiendo de aquel resultado la envergadura de nuestras compras públicas y de inversión podrían variar significativamente.

(\*\*\*) Por el momento no se ha establecido una línea de base en nuestros indicadores porque el CFT Estatel de Arica y Parinacota recién comienza sus actividades académicas en plenitud el año 2021, período que se encuentra en pleno desarrollo, por lo tanto no tiene un período completo de resultados de operación.



### 3.- Vinculación con el Medio

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Indicadores	Medio de verificación	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Plazo	Responsables	Recursos (millones)
3.1. Diseñar e implementar una política de vinculación con el medio	3.1.1. Crear y actualizar un modelo de vinculación con el medio.	3.1.1.1. Aprobación y actualización de la Política y el Modelo de VCM en el Comité Directivo	Acta de Comité (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	DIAC Subdirección de Vinculación con el Medio (VCM)	\$M1.000
	3.1.2. Crear y fortalecer los Consejos Asesores de Carreras, implementando un plan de trabajo anual con hitos e indicadores.	3.1.2.1. Cantidad de sesiones por cada Consejo de Carrera	Actas de sesiones (número de sesiones por semestre)	1	1	1	1	Semestral	DIAC VCM	\$M1.000
	3.1.3. Fortalecer, actualizar y crear nuevos convenios con Centros de Práctica	3.1.3.1. Nº de nuevos centros de práctica formalizados	Convenios con nuevos centros de práctica laborales	3	4	5	5	Anual	DIAC VCM	\$M1.000

		3.1.3.2. % de satisfacción de los empleadores con los titulados (Nº de empleadores satisfechos / Nº de empleadores encuestados)	Informe interno	78%	80%	81%	83%	Anual	DIAC VCM	\$M1.000
3.2. Fortalecer la articulación bidireccional entre el CFT con los organismos públicos y privados de la región	3.2.1. Realizar control, seguimiento y medición de los resultados de la vinculación con el medio.	3.2.1.1. Nº de carreras que realizan actividades en beneficio de su entorno productivo	% de Carreras que entregan beneficio / Nº de carreras total	30%	50%	70%	100%	Anual	DIAC VCM	\$M1.000
		3.2.1.2. Nº de actividades institucionales de vinculación con el medio	Actividades realizadas al año (Informe de cumplimiento) (valor lógico Sí/No)	3	5	7	7	Anual	VCM	\$M80.000
		3.2.1.3. Sistematización del impacto de las actividades de vinculación con el medio	Informe de impacto (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Semestral	VCM	\$M1.000
		3.2.1.4. Internalización de las buenas prácticas de vinculación con el medio en pos del mejoramiento de la docencia y la gestión institucional	Informe interno (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Semestral	VCM	\$M1.000

	3.2.2. Sistematizar mecanismos de seguimiento, acompañamiento y retroalimentación de las acciones colaborativas generadas entre el CFT e instituciones externas.	3.2.2.1. Informes de gestión trimestrales y acumulativos	Informes de gestión validados por el equipo directivo (Valor lógico Si/No)	Si	Si	Si	Si	Trimestral	VCM	\$M1.000
	3.2.3. Generar y actualizar un catastro con las necesidades de las empresas con convenios de centros de práctica	3.2.3.1. Realización de encuestas a empresas definidas	Informe de Catastro (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Anual	VCM	\$M1.000
	3.2.4. Contar con una estrategia de posicionamiento que mantenga una fluida comunicación entre el CFT y el medio externo para el posicionamiento del primero de ellos en la comunidad	3.2.4.1 Contar con un Plan de Medios actualizado, y con apariciones en los medios de comunicación y redes sociales	Nº de informativos y/o comunicados (por ej. newsletter) desde el CFT a la comunidad sobre su quehacer institucional	1	2	2	2	Mensual	VCM	\$M2.000
			Cantidad de menciones en soportes mediáticos (desde el entorno al CFT)	8	9	12	15	Semestral	VCM	\$M1.000



			Página Web actualizada con noticias de VCM (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Semanal	VCM	\$M1.000
			Redes Sociales con noticias actualizadas (valor lógico Sí/No)	Si	Si	Si	Si	Semanal	VCM	\$M1.000



## BIBLIOGRAFÍA

Arias, AR.; Canton, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Da Vinci.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

*Estrategia Nacional de Formación Técnico Profesional*. Ministerio de Educación. 2020.

Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing Inc. Reimpresión en 2010 por Cambridge University Press.

*Informe Estadístico Financiero*. Superintendencia de Educación Superior (SES), Junio 2021.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”*, Harvard Business School Press. (También en español editado por Gestión 2000).

Ley 20.910. Creación de Centros de Formación Técnica. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl).

Ley 21.091 sobre educación superior, 11 de mayo de 2018. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [www.leychile.cl](http://www.leychile.cl).

Morales, P (2012). *Elaboración de Material Didáctico*. Red Tercer Milenio. Tlalnepantla. México.

Porter, M. E. (1997), *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Edit. CECSA, 24ª ed., México. Porter, M. E. (1998), *On competitive*. A Harvard Business Review Book.

Tardif, J., (2003) «*Développer un programme par compétences: de l'intention à la mise en oeuvre*». *Pédagogie Collégiale*, 16(3), pp. 36-44.

Tejada, J., (2002) «*El docente universitario ante los nuevos escenarios: implicaciones para la innovación docente*». *Acción Pedagógica*, 11(2), pp. 30-42.