



# Plan de Desarrollo Estratégico 2022-2026



## PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

2022

2026



## Contenido

<u>Palabras del Rector</u> .....	4
<u>Nuestra historia</u> .....	5
<u>PARTE 1</u> .....	6
<u>Resumen ejecutivo</u> .....	6
<u>Proceso colaborativo de construcción del Plan de Desarrollo Estratégico</u> .....	6
<u>Oportunidades y amenazas para la ECAS</u> .....	7
<u>PARTE 2</u> .....	8
<u>Propósito, Misión y Visión de la ECAS</u> .....	8
<u>Nuestros valores</u> .....	9
<u>Ejes del Plan de Desarrollo Estratégico</u> .....	10
<u>Evidencias por objetivo y criterios de aceptación</u> .....	12
<u>Estrategia de implementación</u> .....	18
<u>Mecanismo de evaluación de avances</u> .....	20
<u>Planificación</u> .....	21



## Palabras del Rector



Querida Comunidad:

El 2020 fue un año de cambios importantes para nuestra comunidad y en general para la sociedad. Fuimos afectados por una pandemia, entonces, hemos debido darle continuidad al proceso educativo de nuestros estudiantes. Fue un periodo de aprendizaje, muy desafiante, pero que ha venido a consolidar un largo caminar que se remonta a inicios de la década de 1980.

Este año 2021 celebramos nuestro aniversario número 40, manteniendo nuestros principios y dando respuesta a la dinámica propia de una organización que se proyecta en el tiempo, no exento de dificultades, donde hemos conservado nuestro compromiso con la calidad, consolidando nuestra misión con los estudiantes y egresados.

Se ha incorporado gente nueva al proyecto, sumando nuevas perspectivas y oportunidades al equipo ECAS, que se ha

coronado en el desarrollo de la actualización del modelo educativo y en la presentación de este nuevo plan de desarrollo Estratégico.

¿Dónde queremos estar el 2026?, ¿cómo queremos ser reconocidos? y ¿qué rol ocupar? El Plan de Desarrollo responde estas preguntas desde lo que somos, a partir de la perspectiva y la participación de toda nuestra comunidad. Comprendiendo que estamos llamados a ser, desde nuestros orígenes, inmersos en una comunidad cambiante y que se proyecta al futuro.

Es un gran desafío, donde el mantener las condiciones de institución consolidada, con un alto reconocimiento dentro del sector, influyente, es fruto del trabajo desarrollado, pero más aún de las condiciones y metas que aspiramos alcanzar. Invito a nuestra comunidad a ser parte de este desarrollo, del sueño de involucrarse en nuestra misión.

**Rodrigo Cerón Prandi**  
**Rector**



## Nuestra historia

El Instituto Profesional Escuela de Contadores Auditores de Santiago fue autorizado el 6 de octubre de 1981, según el Decreto exento número 7 del Ministerio de Educación. Entre los años 1982 y 1988, tuvo como entidades examinadoras, sucesivamente, a la Universidad Católica de Valparaíso; a la Universidad Arturo Prat de Iquique y a la Universidad de la Frontera de Temuco, hasta que en 1989 fue autorizado por el Ministerio de Educación para otorgar independientemente el título de Contador Auditor y un título intermedio de contador, según Certificado N.º 06/427 del 15 de mayo de 1989.

Entre los años 2006 y 2008, la Institución llevó a cabo su primer proceso de autoevaluación, con fines de licenciamiento, a fin de acceder a la autonomía, la que le fue concedida por el Consejo Superior de Educación con fecha 2 de julio de 2009. A continuación, se inició el desarrollo del proceso de autoevaluación con fines de acreditación de la carrera, el cual culminó en el mes de enero de 2010, obteniéndose la acreditación por 4 años ante la Agencia Acreditadora Acredita CI, según Acuerdo N° 56 con vigencia hasta el 05 de marzo de 2014. Continuando con los objetivos que se propuso la dirección superior de la Institución, durante el año 2010 se desarrolló el proceso de autoevaluación institucional, logrando la acreditación, también por 4 años, ante la Comisión Nacional de Acreditación, según Acuerdo N° 102 de fecha 25 de agosto de 2010, con vigencia hasta el 25 de agosto de 2014.

En los años posteriores, la ECAS mantuvo su propósito original, actualizando los modelos y planificaciones de largo plazo, siempre centrados en procesos de calidad y en el logro de sus egresados. En este sentido, cabe destacar que se concretó la transformación de la sociedad administradora de la institución desde una Sociedad de Responsabilidad Limitada a una Corporación de Derecho Privado sin fines de lucro, utilizando los mecanismo que la nueva Ley autorizó, siendo una de las primeras instituciones en realizar este proceso, todo ello sin alterar el proyecto educativo ni a los estudiantes en su proceso formativo, y se reitera nuestro objetivo de ser una institución líder en la formación de contadores auditores competentes, proactivos en el aprendizaje permanente y con elevado sentido de la ética profesional y su rol en el desarrollo social y económico del país.

Posterior a este periodo, el Instituto procedió a revisar sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, y asimismo actualizar el perfil ocupacional y el perfil de egreso de la carrera de Contador Auditor, incorporando las bases del Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional (MCTP).

Como último periodo, ha sido de un aprendizaje permanente, a todo nivel de la comunidad, incorporando tecnologías y nuevos sistemas en un periodo muy breve de tiempo, esto gatillado por una pandemia que ha sido muy dura desde el aspecto humano en la comunidad. Hemos seguido trabajando con la misma intencionalidad de sus fundadores, manteniendo los niveles de rigurosidad al más alto estándar posible. Generando espacios que nunca serán los suficientes, pero centrados en el desarrollo de nuestros estudiantes y egresados, manteniendo el cumplimiento de la promesa educativa que declara a sus estudiantes como también de los criterios de evaluación institucional y de los correspondientes a la carrera que imparte, todo lo cual ha sido respaldado por el sistema de acreditación aplicado en nuestro país.



# PARTE 1

## Resumen ejecutivo

El plan de Desarrollo Estratégico de la ECAS es el resultado de un amplio trabajo colaborativo con participación de representantes de todos los estamentos de la institución, para cumplir con tres objetivos. Primero, caracterizar, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del contexto en el que se encuentra inserta la ECAS, además de las fortalezas y debilidades institucionales, para hacer frente al escenario actual. Segundo, actualizar los principios rectores de la ECAS: su propósito, misión, visión y valores. Tercero, diseñar un plan estratégico que oriente la práctica institucional entre 2021 y 2025.

Bajo el propósito de **Formar para Transformar**, la **Misión** de la ECAS es *“generar oportunidades de crecimiento para las personas, a través de una formación técnico profesional de excelencia que, mediante el desarrollo de capacidades y competencias, permitan a estudiantes y titulados aportar a la sustentabilidad del país”*.

Su **Visión** es *ser reconocida como una “institución de formación líder en su área, comprometida y capaz de adaptarse y resolver necesidades del entorno global y local, que destaca por su proyecto institucional y por la calidad técnica y humana de sus docentes y titulados”*.

El valor que moviliza a los colaboradores de la ECAS es el **Compromiso con sus estudiantes**, que se apalanca con **Valores** como la **Calidad, Sustentabilidad y Profesionalismo**.

## Proceso colaborativo de construcción del Plan de Desarrollo Estratégico

El proceso para la construcción del Plan de Desarrollo Estratégico se llevó a cabo en seis etapas:

### Etapa 1: Conformación de Comités

- **Comité Estratégico:** Conformado por el Rector, el Secretario General, las Directoras de Admisión, de Aseguramiento de la Calidad y del área Académica, los Directores de Innovación y Vinculación con el Medio y la Coordinadora de Análisis y Gestión Curricular.
- **Comité Comunidad:** Conformado por 15 colaboradores: administrativos, Coordinadores de área, docentes, estudiantes y titulados de la ECAS.

### Etapa 2: Diagnóstico contextual e institucional

- El diagnóstico contextual consideró la revisión de procesos, perfiles, tecnologías y desafíos; la caracterización de los actores clave del sector, sus necesidades actuales y futuras; las condiciones del sistema educativo actuales y las áreas potenciales de participación de ECAS.
- A partir de este diagnóstico se determinan oportunidades y amenazas para el desarrollo de la institución.
- El diagnóstico institucional consideró la revisión de los Planes de Desarrollo Estratégico anteriores y la retroalimentación de los últimos procesos de acreditación institucional.

### Etapa 3: Consulta a la comunidad

- Encuestas a docentes y estudiantes, orientadas a conocer la percepción actual acerca de la ECAS, los desafíos del mercado laboral, las necesidades de los estudiantes y dónde quisieran ver a la ECAS los próximos cinco años.

### Etapa 4: Sesiones de trabajo con el Comité de la Comunidad

- Sesiones de trabajo con el Comité de la Comunidad para construir de manera participativa las bases del del Plan de Desarrollo Estratégico para los próximos cinco años.

## Etapa 5: Sesiones de trabajo con el Comité Estratégico

- Sesiones de trabajo con el Comité Estratégico para definir los ejes del Plan de Desarrollo Estratégico, establecer sus objetivos y evidencias que permitirán evaluar el avance durante el periodo.

## Etapa 6: Difusión del Plan de desarrollo Estratégico

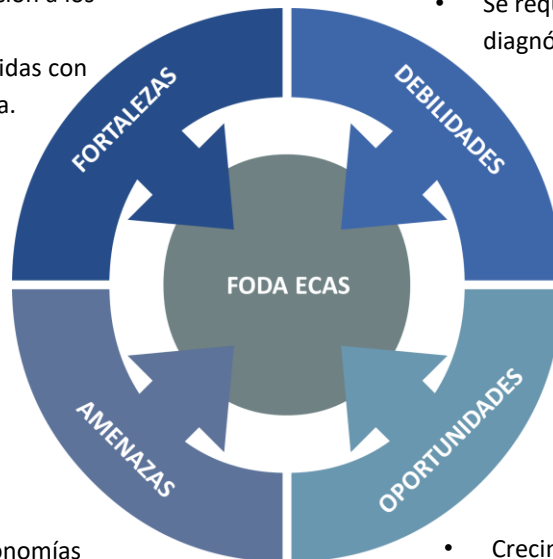
- Socialización del Plan de Desarrollo Estratégico a la comunidad de la ECAS, a estudiantes y titulados, a través de las redes sociales de la institución, y a coordinadores y docentes, mediante sesiones de difusión.

## Oportunidades y amenazas para la ECAS

Capacidad de generar:

- Profesionales de confianza.
- Expertos en procesos y control.
- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Personas comprometidas con la misión de la escuela.

- Se requiere mostrar la diferenciación entre propiedad y gestión.
- Indicadores de progresión debieran mejorar.
- Se requiere implementar acciones en base a diagnósticos.

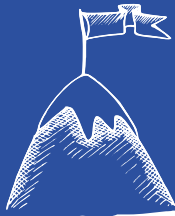


- Integración de las economías por medio del comercio internacional.
- Aumento de la modalidad de teletrabajo.

- Crecimiento en el uso de las TIC a una amplia gama de dominios.
- Alto flujo migratorio, nuevos trabajadores, emprendedores y estudiantes extranjeros.
- Transformación y diversificación de las ocupaciones.
- Mayor población ocupada por cuenta propia.
- Mayor número de plataformas digitales. Seguirán aumentando.
- Mayor demanda de empleos de alta calificación, menor demanda de empleos de calificación media.
- Existencia de nuevos roles de valor agregado para el mercado futuro. Indica áreas de crecimiento, germinación y conservación.

## PARTE 2

### Propósito, Misión y Visión de la ECAS

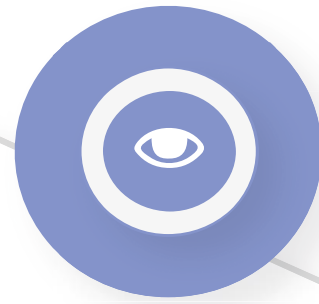


Nuestro propósito **Formar para transformar**



#### MISIÓN

**Nuestra misión** es generar oportunidades de crecimiento para las personas, a través de una formación técnico profesional de excelencia que, mediante el desarrollo de capacidades y competencias, permita a estudiantes y titulados aportar a la sustentabilidad del país.



#### VISIÓN

**Nuestra visión** es ser reconocida como una institución formadora líder en su área, comprometida y capaz de adaptarse y resolver necesidades del entorno global y local, que destaca por su proyecto institucional y por la calidad técnica y humana de sus docentes y titulados.



## Nuestros valores



### PROFESIONALISMO

Cumplimos con la misión institucional, actuando de manera ética e íntegra, fomentando la autonomía y el pensamiento crítico en estudiantes y colaboradores.



### SUSTENTABILIDAD

Pensamos en el futuro, trabajamos para mantener el equilibrio entre nuestro quehacer y el bienestar de las personas y el planeta.



### CALIDAD

Mejorar continuamente y generar valor a los diversos grupos de interés, de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

### COMPROMISO CON LOS ESTUDIANTES Y SU FUTURO

Recibimos y acompañamos de manera cercana a nuestros estudiantes. Estamos decididos a apoyarlos en el logro de sus objetivos para aportar a la sociedad y al desarrollo del país.





## Ejes del Plan de Desarrollo Estratégico



### Eje 1: Sustentabilidad

- Objetivo 1:** *Elaborar una estrategia de desarrollo que asegure la sustentabilidad de la ECAS, poniendo en equilibrio el aporte de valor a las personas y la sociedad, el crecimiento económico de la institución y el uso racional de los recursos.*
- Objetivo 2:** *Administrar eficientemente el presupuesto de la institución, considerando el desarrollo y las instancias de mejoramiento de la calidad*
- Objetivo 3:** *Implementar el modelo de Aseguramiento de la Calidad actualizado.*

### Eje 2: Cultura de la excelencia

- Objetivo 4:** *Elaborar un plan de formalización, difusión y fortalecimiento de los Valores Institucionales de la ECAS.*
- Objetivo 5:** *Actualizar la estructura organizacional de la ECAS en función de lo requerido para cumplir con el propósito, misión y visión institucionales.*
- Objetivo 6:** *Establecer un Modelo de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, misión y visión institucional.*
- Objetivo 7:** *Implementar un Sistema de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, la misión y visión institucional.*



### Eje 3: Centrados en el estudiante

**Objetivo 8:** *Actualizar el modelo de experiencia del estudiante de la ECAS.*

**Objetivo 9:** *Implementar un modelo e instrumentos de evaluación de los servicios al estudiante.*

### Eje 4: Modelo Educativo en constante actualización

**Objetivo 10:** *Garantizar la coherencia entre el modelo educativo y los propósitos institucionales*

**Objetivo 11:** *Institucionalizar los procesos de mejora desarrollados en el Programa de fortalecimiento de desarrollo institucional (2020 -2023).*

**Objetivo 12:** *Sistematizar orientaciones metodológicas y evaluativas del proceso formativo.*

**Objetivo 13:** *Incorporar en el modelo educativo y en los planes y programas de estudio los resultados de las acciones de Vinculación con el Medio y de Innovación a través de la retroalimentación al proceso formativo*

### Eje 5: Vinculación significativa y oportuna con el medio

**Objetivo 14:** *Establecer el entorno relevante con el cual la ECAS espera vincularse.*

**Objetivo 15:** *Establecer un modelo de VcM que identifique sus componentes y las relaciones que se promueven.*

**Objetivo 16:** *Implementar el Modelo de Vinculación con el Medio.*

### Eje 6: Innovación incremental

**Objetivo 17:** *Establecer el entorno relevante en que la ECAS espera aportar con desarrollo, transferencia y difusión de conocimiento.*

**Objetivo 18:** *Establecer un modelo de Innovación que identifique componentes y las relaciones que se promueven.*

**Objetivo 19:** *Implementar el Modelo de Innovación de la ECAS.*



## Evidencias por objetivo y criterios de aceptación

Eje 1: Desarrollo Sustentable		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<p><b>Objetivo 1:</b> Elaborar una estrategia de desarrollo que asegure la sustentabilidad de la ECAS, poniendo en equilibrio el aporte de valor a las personas y la sociedad, el crecimiento económico y el uso racional de los recursos.</p>	<p>Estrategia de Desarrollo Sustentable de la ECAS.</p>	<p><b>La estrategia de Desarrollo Sustentable debe contener:</b> Un modelamiento de escenarios que permitan visualizar las condiciones que debe generar la ECAS para asegurar su sustentabilidad. El modelamiento de escenarios debe incluir elementos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de oferta formativa que se debe ofrecer (nivel, duración).</li> <li>- Público objetivo al que se debe orientar la oferta formativa (personas, empresas, otro).</li> <li>- Alcance de la oferta formativa en términos de matrícula requerida.</li> <li>- Modalidad en que se debe proveer la formación (virtual, presencial).</li> <li>- Alcance de la oferta formativa en términos de territorio.</li> </ul> <p>La estrategia de Desarrollo Sustentable también debe incluir el diseño de un modelo de operación, que especifique y caracterice los elementos de la estrategia de Desarrollo Sustentable.</p>
<p><b>Objetivo 2:</b> Administrar el presupuesto de la institución de manera eficiente, considerando el desarrollo y las instancias de mejoramiento de la calidad.</p>	<p>Presupuesto Quinquenal.</p>	<p><b>El presupuesto debe contener</b> diferentes supuestos relevantes que permita visualizar las condiciones de viabilidad de la ECAS para asegurar su sustentabilidad. Este presupuesto debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveles de matrícula y de retención de estudiantes</li> <li>- Los recursos Académicos necesarios               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Modalidad de estudios</li> <li>o Alcance de la oferta</li> </ul> </li> <li>- El crecimiento de los gastos e indicadores económicos</li> <li>- Los ingresos no académicos</li> <li>- Tipo de oferta formativa que se debe ofrecer</li> <li>- Plan de inversión</li> <li>- Resultados operativos</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3:</b> Implementar el modelo de Aseguramiento de la Calidad actualizado.</p>	<p>Política de Aseguramiento de la Calidad.</p>	<p><b>La Política debe:</b> Proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad de la ECAS e incluir un compromiso de mejora continua.</p>
	<p>Modelo de Aseguramiento de la Calidad.</p>	<p><b>El Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la ECAS debe contener:</b> Una definición de los principios de la gestión de la calidad en la ECAS y una especificación de los sistemas que lo conforman, la relación entre ellos y sus componentes.</p>
	<p>Matriz de riesgos.</p>	<p><b>La matriz de riesgos debe identificar</b> los riesgos tanto estratégicos como de procesos críticos a los que está expuesta la ECAS, asociar acciones de mitigación y asignar responsabilidades. Detallando los plazos de seguimiento y los resultados esperados.</p>



Eje 2: Cultura de la excelencia		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 4:</b> Elaborar un plan de formalización, difusión y fortalecimiento de los Valores Institucionales de la ECAS.	Plan de formalización, difusión y desarrollo de los Valores Institucionales en los colaboradores de la ECAS.	<b>El Plan debe incluir:</b> Acciones progresivas de difusión, desarrollo y evaluación de capacidades asociadas a los Valores Institucionales.
	Mapa de procesos de la ECAS.	<b>El Mapa de procesos de la ECAS debe considerar:</b> Procesos estratégicos, clave y de soporte, sus inputs y outputs, actividades, interrelaciones, secuencia, decisiones.
	Mapa de funciones de la ECAS.	<b>El Mapa de funciones de la ECAS debe considerar:</b> La identificación de las funciones requeridas por cada uno de los procesos que conforman el Mapa de procesos de la ECAS, con independencia de las competencias que posean hoy las personas que participan de dichos procesos.
	Descriptores de cargo para los colaboradores de todos los niveles de la institución.	<b>Los descriptores de cargo deben especificar:</b> Objetivo del cargo, ubicación en el organigrama, principales funciones, competencias técnicas y transversales requeridas, nivel y tipo de estudios requeridos, decisiones e indicadores impactados.
<b>Objetivo 5:</b> Actualizar la estructura organizacional de la ECAS en función de lo requerido para cumplir con el propósito, misión y visión institucionales.	Modelo y catálogo de competencias.	<b>El Modelo y catálogo de competencias debe incluir:</b> Competencias funcionales y transversales para todos los cargos.
	<b>Objetivo 6:</b> Establecer un Modelo de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, misión y visión institucional.	Modelo de Gestión de Personas de la ECAS
<b>Objetivo 6:</b> Establecer un Modelo de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, misión y visión institucional.	Políticas de reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, reconocimiento, crecimiento y salida de los colaboradores de la ECAS.	<b>Las Políticas deben especificar:</b> Directrices acerca de cómo realizar los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo de carrera, reconocimiento crecimiento y salida de las personas de la ECAS, en coherencia con el Modelo y Sistema de Gestión de Personas y con la normativa aplicable. <b>Los procedimientos deben incluir:</b> Objetivo, alcance, responsabilidades, desarrollo (paso a paso), registros y formatos de trabajo.
	<b>Objetivo 7:</b> Implementar un Sistema de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, la misión y visión institucional.	Procesos de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores realizados de acuerdo con los procedimientos establecidos.
<b>Objetivo 7:</b> Implementar un Sistema de Gestión de Personas que asegure las competencias necesarias para cumplir con el propósito, la misión y visión institucional.	Procesos de evaluación y reconocimiento de colaboradores realizados de acuerdo con los	<b>Los procesos de evaluación y reconocimiento deben ser realizados:</b>



Eje 2: Cultura de la excelencia		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
	procedimientos establecidos.	Para todos los cargos de la institución, de manera periódica, con base a las Políticas y procedimientos establecidos.
	Acciones de crecimiento (movimientos, ascensos, capacitaciones) implementadas, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	<b>Las acciones de crecimiento deben ser realizadas:</b> Para todos los cargos de la institución, con base a las Políticas y procedimientos establecidos.
	Procesos de salida de colaboradores, realizados de acuerdo con los procedimientos establecidos.	<b>Los procesos de salida de colaboradores deben ser realizados:</b> Con independencia de los cargos de la institución, con base a las Políticas y Procedimientos establecidos.
	Reportes de identificación e implementación de acciones de mejora continua en los procesos y procedimientos implementados.	<b>Los reportes de identificación de mejoras deben ser realizados:</b> De manera periódica y simple para favorecer el uso del tiempo en la ejecución de la mejora continua.  <b>Los reportes de implementación deben ser realizados:</b> De manera simple, justo posterior a la mejora implementada.

Eje 3: Centrados en el estudiante		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 8:</b> Actualizar el modelo de experiencia del estudiante de la ECAS.	Política de servicios para los estudiantes de la ECAS.	<b>La Política de servicios al estudiante debe contener:</b> Los servicios para el estudiante de la ECAS, una definición de la experiencia ECAS, sus atributos y características.
	Modelo de experiencia del estudiante de la ECAS.	<b>El Modelo de experiencia del estudiante de la ECAS debe contener:</b> Los momentos de contacto entre la ECAS y los estudiantes y los momentos decisivos identificados.
	Estándares de calidad y procedimientos de los servicios al estudiante de la ECAS.	<b>Los estándares de calidad deben contener:</b> Criterios de calidad y el nivel de servicio esperado para la ECAS.
	Lineamiento de las comunicaciones que permitan transmitir la información a los distintos estamentos en forma oportuna.	<b>Comunicaciones ECAS:</b> Contar con distintos canales de atención e información para la comunidad estudiantil.  - Mediciones de alcance sobre el 50% de los alumnos - Retroalimentación del uso de los canales de difusión Mural Informativo ECAS Virtual, con información relevante y actualizada.



Eje 3: Centrados en el estudiante		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
	Definiciones respecto del uso de los espacios.	<b>Las definiciones deben contener al menos:</b> Una identificación de las necesidades de uso de la infraestructura por parte de los estudiantes y la comunidad académica y una propuesta del uso de los espacios de acuerdo con las necesidades identificadas.
<b>Objetivo 9:</b> Implementar un modelo y los instrumentos de evaluación de los servicios al estudiante.	Manual de evaluación de la calidad de los servicios al estudiante de la ECAS.	<b>El Manual de evaluación debe contener:</b> El método e instrumentos cualitativos y cuantitativos para evaluar los servicios al estudiante.
	Resultados de la primera evaluación de calidad de los servicios al estudiante de la ECAS.	<b>Los resultados de la primera evaluación deben considerar:</b> Haber realizado una evaluación representativa de los servicios y de la cantidad de estudiantes de la ECAS. Deben servir de línea base para el diseño de un plan de mejora de la experiencia del estudiante.

Eje 4: Modelo Educativo en constante actualización		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 10:</b> Garantizar la coherencia entre el modelo educativo y los propósitos institucionales.	Modelo educativo actualizado y coherente con los propósitos institucionales y los resultados del proceso de fortalecimiento de desarrollo institucional (FDI).	<b>El Modelo educativo actualizado debe contener:</b> Un Documento “Modelo Educativo” actualizado con base a las definiciones institucionales y avances FDI, los perfiles de ingreso y egreso actualizados, la malla curricular y el mecanismo de actualización actualizados.
	Programas formativos, existentes y nuevos, coherentes con el modelo educativo y los propósitos institucionales.	<b>Los programas formativos deben considerar:</b> Que deben estar actualizados con base a las definiciones y procesos definidos, además de estar desarrollados en función de una estructura validada.
<b>Objetivo 11:</b> Institucionalizar los procesos y de mejoras desarrollados en el Programa de fortalecimiento de desarrollo institucional (2020 -2023).	Programa de articulación en operación.	<b>El programa de articulación en operación debe incluir:</b> La detección de brechas en estudiantes de EMTP, un programa de acompañamiento inicial e intermedio, además de mecanismos de seguimiento y monitoreo de los estudiantes y una evaluación del programa de articulación.
	Programa de alternancia en operación.	<b>El programa de alternancia en operación debe incluir:</b> Un programa de acompañamiento a estudiantes y monitores de las empresas, mecanismos de retroalimentación entre la empresa y la ECAS, procesos de seguimiento y monitoreo para optimizar los objetivos del programa y una evaluación del programa.



Eje 4: Modelo Educativo en constante actualización		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
	PADE ampliado actualizado en operación.	<b>El PADE ampliado debe incluir:</b> Un análisis indicadores de progresión, un sistema predictivo – alerta temprana de riesgo de deserción, servicios de apoyo académico, psicosocial, extraprogramáticos y económicos para los estudiantes, además del monitoreo y seguimiento de la implementación y una evaluación del programa.
<b>Objetivo 12:</b> Sistematizar orientaciones metodológicas y evaluativas del proceso formativo.	Programas de estudio estandarizados en metodologías formativas y evaluativas.	<b>Los programas de estudio estandarizados deben considerar:</b> La implementación de metodologías innovadoras con foco en la formación integral y un Modelo de evaluación con foco en la formación integral.
<b>Objetivo 13:</b> Incorporar en el modelo educativo y en los planes y programas de estudio los resultados de las acciones de Vinculación con el Medio y de Innovación a través de la retroalimentación al proceso formativo.	Reportes de programas formativos retroalimentados con base a los resultados de los procesos de Innovación y de Vinculación con el Medio.	<b>Los reportes de programas formativos deben incluir:</b> Una primera generación de programas con acciones de Vinculación con el Medio y de Innovación incorporadas, además de una constatación de que los resultados han servido de retroalimentación de los procesos y actividades, evidenciando la generación de nuevos proyectos.

Eje 5: Vinculación significativa y oportuna con el medio		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 14:</b> Establecer el entorno relevante con el cual la ECAS espera vincularse.	Informe con la descripción e identificación de las características del entorno y los ámbitos de Vinculación con el Medio relevantes para la ECAS.	<b>El informe debe considerar:</b> Una revisión acerca del concepto y experiencias de Vinculación con el Medio en el ámbito de la formación técnico profesional, una definición de qué es un ámbito relevante para la ECAS.
	Ámbitos de vinculación relevantes para la ECAS seleccionados	<b>Los ámbitos relevantes seleccionados deben considerar:</b> Criterios de análisis de relevancia y el mecanismo mediante el cual se aplican los criterios para el análisis de relevancia. También debe incluir una declaración de objetivos e impactos de las acciones de Vinculación con el Medio de la ECAS.





Eje 5: Vinculación significativa y oportuna con el medio		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 15:</b> Establecer un modelo de VCM que identifique los componentes y la relación entre éstos.	Política y reglamento de Vinculación con el Medio de la ECAS.	<b>La Política y reglamento debe contener:</b> Los ámbitos y mecanismos de Vinculación con el Medio de la ECAS.
	Modelo de Vinculación con el Medio de la ECAS.	<b>El Modelo de Vinculación con el Medio de la ECAS debe contener:</b> Los elementos que componen el modelo y la relación entre los componentes. A su vez, el modelo y sus componentes deben dar cuenta de una lógica que permita la mejora continua en donde existan elementos asociados a la planificación, ejecución, medición y retroalimentación.
	Procesos y procedimientos de Vinculación con el Medio de la ECAS.	<b>Los procesos de VCM deben contener:</b> Etapas, actividades, secuencia y mecanismos de vinculación con el medio.  <b>Los procedimientos de VCM deben contener:</b> Objetivo, alcance, responsabilidades, desarrollo (paso a paso), registros, indicadores y formatos de trabajo.
	Actas del Comité de Rectoría.	<b>Las actas del Comité de Rectoría deben dar cuenta de:</b> La participación de los integrantes del comité, de su participación y de los acuerdos tomados acerca del Modelo de Vinculación con el Medio.
<b>Objetivo 16:</b> Implementar el Modelo de Vinculación con el Medio.	Informes de avance y final con antecedentes de la implementación del Modelo de Vinculación con el Medio.	<b>Los informes de avance y final deben considerar:</b> Información cualitativa y cuantitativa que dé cuenta del proceso y resultados de las acciones de Vinculación con el Medio.
	Informe de oportunidades identificadas y plan de mejora de la implementación del modelo de Vinculación con el Medio.	<b>El informe de oportunidades debe considerar:</b> Información acerca de la identificación de mejoras del modelo y de las acciones implementadas para generar actualizaciones.

Eje 6: Innovación incremental		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
<b>Objetivo 17:</b> Establecer el entorno relevante en que la ECAS espera aportar con desarrollo, transferencia y difusión de conocimiento.	Informe con la descripción e identificación de las características del entorno y los ámbitos de Innovación relevantes para la ECAS.	<b>El informe debe considerar:</b> Una revisión acerca del concepto y experiencias de innovación en el ámbito de la formación técnico profesional, una definición de qué es un ámbito relevante para la ECAS y una caracterización de posibles entornos y ámbitos de innovación, coherentes con la definición de relevancia definida.
	Selección de ámbitos de Innovación de la ECAS.	<b>Los ámbitos seleccionados deben considerar:</b> Criterios de análisis de relevancia y el mecanismo mediante el cual se aplican los criterios para el análisis



Eje 6: Innovación incremental		
Objetivos	Evidencias	Criterios de aceptación
		de relevancia. También debe incluir una declaración de objetivos e impactos de las acciones de Innovación de la ECAS.
<b>Objetivo 18:</b> Establecer un modelo de Innovación que identifique los componentes y su relación.	Política y reglamento de Innovación de la ECAS.	<b>La Política y reglamento debe contener:</b> Los ámbitos y mecanismos de Innovación de la ECAS.
	Modelo de Innovación de la ECAS.	<b>El Modelo de Innovación de la ECAS debe contener:</b> Los elementos que componen el modelo y la relación entre sus componentes.
	Procesos y procedimientos de Innovación de la ECAS.	<b>Los procesos de Innovación deben contener:</b> Etapas, actividades, secuencia y mecanismos de innovación.  <b>Los procedimientos de Innovación deben contener:</b> Objetivo, alcance, responsabilidades, desarrollo (paso a paso), registros y formatos de trabajo.
	Actas del Comité de Rectoría.	<b>Las actas del Comité de Rectoría deben dar cuenta de:</b> La participación de los integrantes del comité, de su participación y de los acuerdos tomados acerca del Modelo de Innovación.
<b>Objetivo 19:</b> Implementar el Modelo de Innovación de la ECAS.	Informes de avance y final con información cualitativa y cuantitativa del avance en la implementación de la Innovación.	<b>Los informes de avance y final deben considerar:</b> Información cualitativa y cuantitativa que dé cuenta del proceso y resultados de las acciones de Innovación.
	Informe de oportunidades identificadas y plan de mejora de la implementación del modelo de Innovación.	<b>El informe de oportunidades debe considerar:</b> Información acerca de la identificación de mejoras del modelo y de las acciones implementadas para generar actualizaciones.

## Estrategia de implementación

Para la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico, la ECAS ha optado por adoptar la filosofía *Agile*, entendida como un marco de trabajo que se basa en un conjunto de principios orientados a la agregación de valor, con una lógica de trabajo flexible y con una respuesta adaptativa a los cambios. La estrategia de implementación de la ECAS se basa en los siguientes principios ágiles:

- **Agregación de valor sostenida**

Se refiere a la capacidad de los equipos de entregar avances de los productos o servicios del Plan de Desarrollo Estratégico que, desde sus primeras entregas, sirvan a los colaboradores internos o usuarios. Implica haber definido previamente atributos o características valoradas por los colaboradores internos o usuarios del producto o servicio en elaboración.



- **Flujo de trabajo continuo**

Se refiere a la capacidad de los equipos de mantener un ritmo de trabajo sostenido, libre de desperdicios. Implica haber diseñado flujos de trabajo libres de desperdicios como defectos, espera, sobretrabajo, etc.

- **Liderazgo facilitador**

Se refiere a la capacidad que los líderes de la institución deben desplegar para identificar, levantar, recibir y comprender las situaciones que requieren de su acción para facilitar el trabajo de los equipos, entregando respuestas adecuadas y oportunas.

- **Bienvenidos los cambios**

Se refiere a la capacidad de los equipos para identificar, levantar, recibir y comprender de manera oportuna la necesidad de cambiar para mantener ritmos de trabajo y agregar valor constante al quehacer. Implica mantener el foco en el propósito de lo que se hace, ajustando el medio y los métodos de lo que se hace.

- **Comunicación cara a cara**

Se refiere a la capacidad de los equipos de entenderse de manera ágil, evitando el exceso de documentación, solucionando diferencias en base a conversaciones eficientes, eficaces y efectivas.

- **Mantener el trabajo simple**

Se refiere a la capacidad de los equipos y de la institución de favorecer el diseño de procesos simples, evitando procesos burocráticos con exceso de niveles de decisión para avanzar, en favor de un flujo continuo.

- **Equipos autoorganizados**

Se refiere a la capacidad de la institución para favorecer la autonomía y autoorganización de los equipos de trabajo con base en la confianza de las capacidades. Supone contar con personas expertas en su ámbito de acción, flexibles y con orientación al aprendizaje permanente.

- **Reflexión sobre mejora continua**

Se refiere a la capacidad de los equipos de reflexionar constantemente acerca de cómo mejorar los procesos, productos y servicios. Implica llevar a cabo la estrategia de evaluación de avances del Plan de Desarrollo Estratégico para tomar decisiones oportunas con base a evidencias.

En definitiva, el liderazgo de la estrategia de implementación del Plan de Desarrollo Estratégico estará a cargo de la Dirección de Calidad, mientras que cada eje estará a cargo de un responsable quien distribuirá los objetivos en los equipos, con base en su dominio técnico y metodológico. Los objetivos serán logrados mediante la ejecución de actividades, que, orientadas a la construcción de evidencias, permitirán cumplir con los criterios de aceptación establecidos.



## Mecanismo de evaluación de avances

Para la evaluación de los avances del Plan de Desarrollo Estratégico, consecuente con la filosofía de trabajo adoptada, se ha optado por la medición del avance de productos y servicios incrementados como mecanismo principal de evaluación, de modo de identificar claramente su nivel de operación. Asimismo, la evaluación de proceso estará orientada a identificar de qué forma los productos o servicios de cada objetivo del Plan van siendo incrementados en concordancia con los plazos establecidos. El mecanismo de revisión de avances se compone de las siguientes evaluaciones:

- **Evaluación del valor agregado**

Consiste en la evaluación de la percepción de valor de cada avance en la entrega de productos. Supone el levantamiento de los atributos de calidad y la evaluación de cada producto con los clientes o usuarios internos de la ECAS. Ejemplos de algunos indicadores del valor agregado son:

- Nivel de satisfacción del estudiante frente a un nuevo producto o servicio.
- Nivel de satisfacción del docente ECAS frente a un nuevo producto o servicio.

- **Evaluación del incremento de productos o servicios**

Consiste en la evaluación progresiva de los productos o servicios de la ECAS, por sobre la evaluación de la realización de las actividades planificadas. Ejemplo de algunos indicadores de incremento de producto son:

- Nivel incremento de productos de acuerdo con la planificación.
- Valor de uso del producto o servicio.

- **Evaluación de la operación**

Consiste en la evaluación de las operaciones en curso para el desarrollo de productos (coordinación, asistencia, participación, calidad de los aportes, estado de las capacidades). Ejemplos de algunos indicadores de evaluación de la operación son:

- Asistencia
- Resultados esperados y obtenidos de las sesiones de trabajo
- Calidad de los aportes realizados
- Nivel de competencia de los integrantes del equipo

- **Evaluación de la estrategia**

Consiste en los procesos de reflexión en torno a las oportunidades de mejora, asociadas a la implementación de un marco de trabajo ágil para la construcción de productos y servicios. Ejemplos de algunos indicadores para evaluar la estrategia ágil son:

- Tiempos de espera entre procesos.
- Tiempos de espera por revisiones.
- Cantidad de niveles jerárquicos para la aprobación de productos, servicios, revisiones intermedias.
- Balanceo de la carga de trabajo por persona (cuellos de botella, tiempos muertos).
- Cantidad de retrabajo realizado por calidad.
- Sobrecarga laboral -percibida- por exceso de transporte de información (mensajes, mails, reuniones).
- Sobrecarga laboral -percibida- por desperdicio o falta de talento (trabajo subsidiario de otros).



- **Evaluación de riesgos**

Consiste en la evaluación de lo situaciones inciertas, la probabilidad de ocurrencia de estas situaciones y el efecto - positivo o negativo- sobre la estrategia, la operación o los productos y servicios en construcción. Ejemplos de algunos indicadores para evaluar riesgo son:

- Frecuencia de los riesgos identificados.
- Frecuencia de riesgos con alta probabilidad de ocurrencia.
- Frecuencia de riesgos que terminan ocurriendo.
- Grado de impacto de los riesgos ocurridos.

- **Evaluación de la autoorganización**

Consiste en la evaluación de la capacidad que están teniendo los equipos de autoconvocarse, coordinarse de manera oportuna para la realización del trabajo colaborativo. Ejemplos de algunos indicadores para evaluar autoorganización son:

- Cumplimiento de compromisos

- **Evaluación del liderazgo facilitador**

Consiste en la evaluación de la capacidad de los líderes de la institución de facilitar el trabajo de los equipos autoorganizados. Ejemplos de algunos indicadores para evaluar el liderazgo facilitador son:

- Nivel de satisfacción de los equipos realizadores acerca del liderazgo facilitador de los cargos estratégicos de la institución.
- Nivel de satisfacción individual acerca de los actos de autoliderazgo implementados.

El seguimiento y evaluación de avances del Plan de Desarrollo Estratégico estará a cargo de la Dirección de Calidad, quien, en conjunto con los responsables de cada eje y equipos de proyecto podrán diseñar los indicadores de avance de productos (no actividades), adicionales a los propuestos en las categorías de evaluación del proceso. También podrán establecer las metas asociadas a cada producto en periodos determinados de tiempo.

## Planificación

Los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico fueron desarrollados por el Comité Estratégico y están organizados en un plazo de cinco años. Para cada objetivo se ha definido la factibilidad en términos de recursos humanos y económicos. En el caso de los recursos económicos se han identificado los objetivos que pueden ser logrados de manera rápida con los recursos existentes en la institución y aquellos que requieren algún tipo de inversión. A su vez, para los recursos humanos se ha identificado en términos de suficiencia en número y las capacidades existentes en la institución.