



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021 • 2025



SALUD

EDUCACIÓN

SOCIAL

ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA

1 INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) del Centro de Formación Técnica (CFT) ENAC para el periodo 2021-2025, que se presenta a toda la comunidad y el entorno relacionado con la institución. El PDE entrega la visión de largo plazo del CFT ENAC y sus proyecciones, las que son, por un lado, fruto de su trayectoria en estos sesenta años de existencia y, por otro, propuestas renovadas de su desarrollo y acordes a los desafíos del cambio nacional y global.

El presente PDE comenzó su elaboración a principios del año 2020 y se trabajó durante uno de los periodos más difíciles de la historia, la pandemia por corona-virus que azotó a gran parte de la población mundial. No fue una tarea fácil, pero con dedicación y voluntad de trabajo comprometido pudo concretarse. Participaron de este proceso muchos directivos superiores, jefes de carrera, docentes, administrativos y el directorio en pleno de ENAC. Fue aprobado en sesión ordinaria de Junta Directiva en el mes de diciembre de 2020.

Los objetivos estratégicos y aspiraciones institucionales trazados en este plan, reflejan la consolidación de un proyecto educativo caracterizado por su sólida formación técnica y valórica, y al mismo tiempo proyectan a una institución con nobles intenciones de avanzar en los desafíos más profundos que imponen las tendencias internacionales y las políticas públicas. Al finalizar la implementación de este PDE se espera que ENAC sea reconocido como una institución con capacidad de innovación, más articulada con su entorno y más compleja en su quehacer institucional.



2 AVANCES Y RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015 - 2020

Antes de presentar las líneas de desarrollo para el periodo 2021-2025, es importante revisar de manera resumida, la trayectoria estratégica recorrida por ENAC en el periodo de planificación anterior. De este modo, se muestra a continuación una síntesis de los principales resultados alcanzados por ENAC en el periodo estratégico 2015-2020, ordenados de acuerdo a sus perspectivas estratégicas y sus principales hitos de desarrollo institucional.

2.1 Perspectiva institucional

Bajo esta perspectiva se trabajaron dos objetivos estratégicos:

- *Acrecentar el prestigio de ENAC a través de un mayor reconocimiento de su proyecto educativo y un mejor posicionamiento institucional.*
- *Asegurar la sustentabilidad institucional de ENAC expresada en una oferta académica dinámica, pertinente y de permanente actualización.*

ENAC se propuso difundir ampliamente su proyecto educativo en el entorno, de manera de fortalecer un posicionamiento institucional a la altura de sus logros y transformarse en un Centro de Formación Técnica de mayor notoriedad entre sus pares y ante los actores relevantes del medio. Con ese fin, a contar del año 2015 se llevaron a efecto gestiones institucionales y campañas comunicacionales que permitieron hacer más visible a la institución y lograr un posicionamiento de marca superior, el que hoy es evidente con el aumento de sus matrículas, su oferta académica y



en su relación con instituciones del entorno social y educacional. ENAC logró un mejor posicionamiento institucional, destacando en los medios de comunicación como un CFT de calidad y bajo el amparo de proyecto educativo definido hacia los estudiantes más vulnerables.

Por otro lado, bajo este mismo periodo estratégico, ENAC se planteó profundizar la oferta académica dentro sus áreas: salud, educación, social, tecnología y administración. Bajo estas áreas de proyección y diversificación se agregaron 11 carreras nuevas, permitiendo así una mayor diversificación de la oferta académica. Junto con ello, destaca también el fortalecimiento de la estructura académica a través de la creación de las Direcciones de Área y la actualización del modelo educativo basado en competencias laborales, como también el aumento en la cantidad de convenios de éstas con otras instituciones. Además, se logra implementar nuevos talleres y construir el Centro de Simulación del área salud para estudiantes en sus áreas disciplinares.

En resumen, desde la perspectiva institucional se evidencia un crecimiento en la oferta académica impartiendo actualmente 28 carreras. En infraestructura, destaca la construcción del Centro de Simulación del área salud y el constante crecimiento en talleres disciplinares. En cuanto a su estrategia comunicacional, ENAC ha logrado un reconocimiento y posicionamiento entre las instituciones de educación superior, gracias a una activa participación en instancias gremiales, gubernamentales y de discusión respecto a las políticas públicas del sector TP a lo largo de estos años, logrando reconocimiento y reputación institucional. En este período la institución pasó de una gestión focalizada en lo interno a un amplio reconocimiento del entorno.

2.2 Perspectiva del entorno

Bajo esta perspectiva se trabajaron dos objetivos estratégicos:

- *Implementar la articulación vertical del currículum, con la educación secundaria y terciaria.*
- *Desarrollar el área de vinculación con el medio en ENAC, como directriz estratégica institucional que genere una interacción más estrecha con la comunidad y permita incorporar la visión del entorno al proyecto.*

Durante el periodo, ENAC avanzó y fortaleció la articulación vertical del currículum con los establecimientos escolares técnicos profesionales, lo que fue consecuencia de gestiones propias, así como bajo la implementación inicial del Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (MNCTP). Estas gestiones se llevaron a efecto a partir de la implementación de la Dirección de Formación Básica y quedó en evidencia por el aumento de la matrícula de articulación académica. Con la educación terciaria se establecieron algunos convenios de continuidad con universidades nacionales y a nivel internacional se avanzó en la firma de convenios y en el conocimiento de modelos educativos foráneos.

Por su parte, ENAC también logró desarrollar acciones de Vinculación con el Medio (VCM) integradas al modelo de formación académico y que involucraron a la comunidad académica con el entorno. Esto permite contar hoy con mecanismos sistemáticos de trabajo vinculante y con un Portal de VCM que alberga la información de las actividades y programas de esta área, el cual entrega reportes de gestión en VCM y permitirá avanzar en la medición de la contribución institucional. Cabe señalar que a fines de 2019 se incorpora la innovación como una dimensión relevante del quehacer institucional, lo que se materializó por medio de la creación de la Dirección de Innovación.

En síntesis, desde la perspectiva del entorno, se puede observar un avance en la articulación curricular realizada por ENAC, que abarca desde la educación escolar hasta la terciaria, con miras a la internacionalización a través de la firma de convenios con instituciones educativas extranjeras. Así también, se logra evidenciar una política seria de vinculación con el medio, que ha permitido tener lineamientos claros en la ejecución de actividades del área, alcanzando una responsabilidad institucional y formativa en conjunto con el medio social.

2.3 Perspectiva de procesos

Bajo esta perspectiva se trabajaron tres objetivos estratégicos:

- *Desarrollar un sistema integral de apoyo a los estudiantes.*
- *Consolidar un modelo de gestión efectivo y de aseguramiento de la calidad.*
- *Incrementar la efectividad del modelo educativo ENAC.*

Durante este periodo estratégico, ENAC ha perfeccionado su labor en el apoyo estudiantil a través de sistemas de información integrales y oportunos para la toma de decisiones, de manera de anticipar la gestión académica y contribuir a la permanencia. Se logra observar un avance progresivo de acompañamiento sistemático y adecuado a las distintas etapas educativas de los estudiantes, con el fin de entregar apoyo académico y personal; como también, para contar con la medición de indicadores de ingreso, permanencia y egreso de la comunidad estudiantil. Otro factor a destacar es la preocupación de ENAC por sus titulados, es así como se crea la Coordinación de Titulados, cuya finalidad es acercar y fidelizar la relación entre la institución y sus egresados.

Por su lado, a partir del año 2015 se implementa un sistema sólido de aseguramiento de la calidad y control de gestión de los procesos internos de la institución, se realiza seguimiento semestral a los planes estratégicos y de mejoras de las distintas áreas y carreras que conforman la institución. A la fecha, se cuenta con la acreditación exitosa de numerosas carreras, además de los 6 años de acreditación institucional alcanzados en 2016. También se han logrado avances significativos en la recopilación de información clave para la toma de decisiones. Actualmente, el área de aseguramiento de la calidad se encuentra validando su modelo interno de calidad, como también, automatizando los procesos de seguimiento, control y apoyo a las distintas áreas y carreras.

Desde la perspectiva académica, en el año 2015 se dio inicio a la actualización del Proyecto y Modelo Educativo ENAC, desarrollando a lo largo de estos años un trabajo sólido y constante en innovación curricular. Se han reformulado los programas de asignaturas transitando de objetivos didácticos a competencias laborales, diseño de nuevos escenarios, relacionados tanto a las estrategias didácticas como a las de evaluación auténtica y planteando además la necesidad de instalar un sistema de seguimiento y control sistemático, que permita evidenciar los logros obtenidos por los estudiantes, como también el compromiso de los docentes reflejado en su trabajo en el aula. Un avance significativo en este tiempo, ha sido el fortalecimiento del Centro de Apoyo Pedagógico e Innovación (CAPI), logrando realizar capacitaciones a docentes a través de diplomado y módulos, lo cual permitió un aumento en la cobertura de asesorías pedagógicas y de caracterización; consiguiendo instaurar un plan de desarrollo docente.

A partir de lo expuesto, se puede decir que bajo la perspectiva de procesos se logra evidenciar una consolidación de áreas de trabajo estratégicas de ENAC, permitiendo establecer modelos claros orientados al seguimiento y medición de la permanencia de los estudiantes, de la entrega de apoyo personalizado a los estudiantes durante su trayectoria académica y contribuir con actividades que potencien el ingreso de nuestros egresados al mundo laboral; ya sea a través de herramientas disciplinares, como también sobre competencias sociales y comunicativas. Además, de un afianzamiento del proceso de innovación curricular, el cual contempló una capacitación al cuerpo académico en metodologías didácticas y prácticas de aprendizaje apropiadas. Asimismo, la acreditación institucional obtenida de 6 años y los exitosos procesos de acreditación y certificación de carreras, son una clara muestra de la política de aseguramiento de la calidad que ENAC ha estado implementando en estos años, evidenciando una constante mejora continua en los procesos y etapas de control de gestión.



2.4 Perspectiva del aprendizaje

Bajo esta perspectiva se trabajaron tres objetivos estratégicos:

- *Desarrollar y alinear las capacidades personales de la institución con el plan estratégico y el proyecto educativo de ENAC.*
- *Optimizar los procesos claves de la institución y disponer de estándares de recursos físicos y equipamiento acordes con el proyecto educativo ENAC.*
- *Fortalecer la integración de los sistemas de información que permitan el mejor despliegue de inteligencia institucional para una mejor gestión académica y administrativa.*

Como complemento al crecimiento de estudiantes y colaboradores, durante este periodo ENAC también puso en marcha la Dirección de Personas y así responder de mejor forma a las necesidades del personal administrativo y académico de la institución. Del mismo modo, otra acción relevante fue la implementación de un sistema informático de gestión del desempeño, permitiendo una agilización en el proceso y su alineamiento con el PDE. Se destacan también las constantes capacitaciones, generación de convenios y beneficios orientados al personal. Además, se logró avanzar en la actualización de las normas, manuales, procesos objetivos de contratación de personal docente y administrativo, junto con diseñar y desarrollar un Plan de Perfeccionamiento.

Por el lado de los procesos claves, en consideración a la madurez institucional y las nuevas exigencias del entorno, se define la Cadena de Valor Institucional y se modelaron los procesos más relevantes.

También se avanzó en la definición de estándares institucionales que garanticen la eficiencia y calidad de los procesos, como por ejemplo, los de equipamiento académico y bibliografía para las

carreras. En materia de infraestructura se adquirieron tres nuevos bienes raíces y se inició la construcción de edificaciones especializadas en educación técnica.

También se avanzó en tecnologías de información en este periodo. Debido al constante crecimiento de ENAC, surge la necesidad de contar con herramientas que permitieran integrar las aplicaciones transaccionales utilizadas por las distintas unidades académicas y administrativas, de modo que ello redunde en información estratégica y oportuna para la gestión y la toma de decisiones. Para ello, la clara definición de necesidades y requerimientos de todos los interesados fue clave para dar cumplimiento a este objetivo, permitiendo no solo una eficiente toma de decisiones y control de gestión, sino que ofrecer una mejor atención a nuestros estudiantes.

De esta manera, la perspectiva de aprendizaje que involucra objetivos orientados a la formación de personas, recursos y procesos y los sistemas de información; se ha podido evidenciar que para ENAC fue un pilar fundamental en su Plan de Desarrollo Estratégico en este periodo.

Finalmente, a modo de síntesis general, el avance estratégico de ENAC en el periodo 2015-2020 resultó ser robusto y sólido en la mayoría de las dimensiones de su desarrollo institucional, lo que le ha permitido ser un Centro de Formación Técnica reconocido y de prestigio en el contexto de la educación superior chilena. Sin duda que la institución ha crecido en volumen y complejidad, trayectoria que le permite enfrentar los desafíos del próximo ejercicio de planificación estratégica que se presenta a continuación.

3 PROCESO DE ELABORACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para la formulación e implementación del PDE 2021-2025, el Centro de Formación Técnica ENAC ha definido un proceso que integra la planificación y ejecución de la estrategia, que adhiere a prácticas internacionales de uso comprobado¹, pero ajustadas a la realidad de la institución.

Este proceso contempló la participación de la Junta Directiva, autoridades, directivos, jefes de carrera y docentes, estos últimos dos grupos especialmente cercanos a los estudiantes. El proceso considera cinco grandes pasos, los dos primeros orientados a la planificación y los tres siguientes a la ejecución

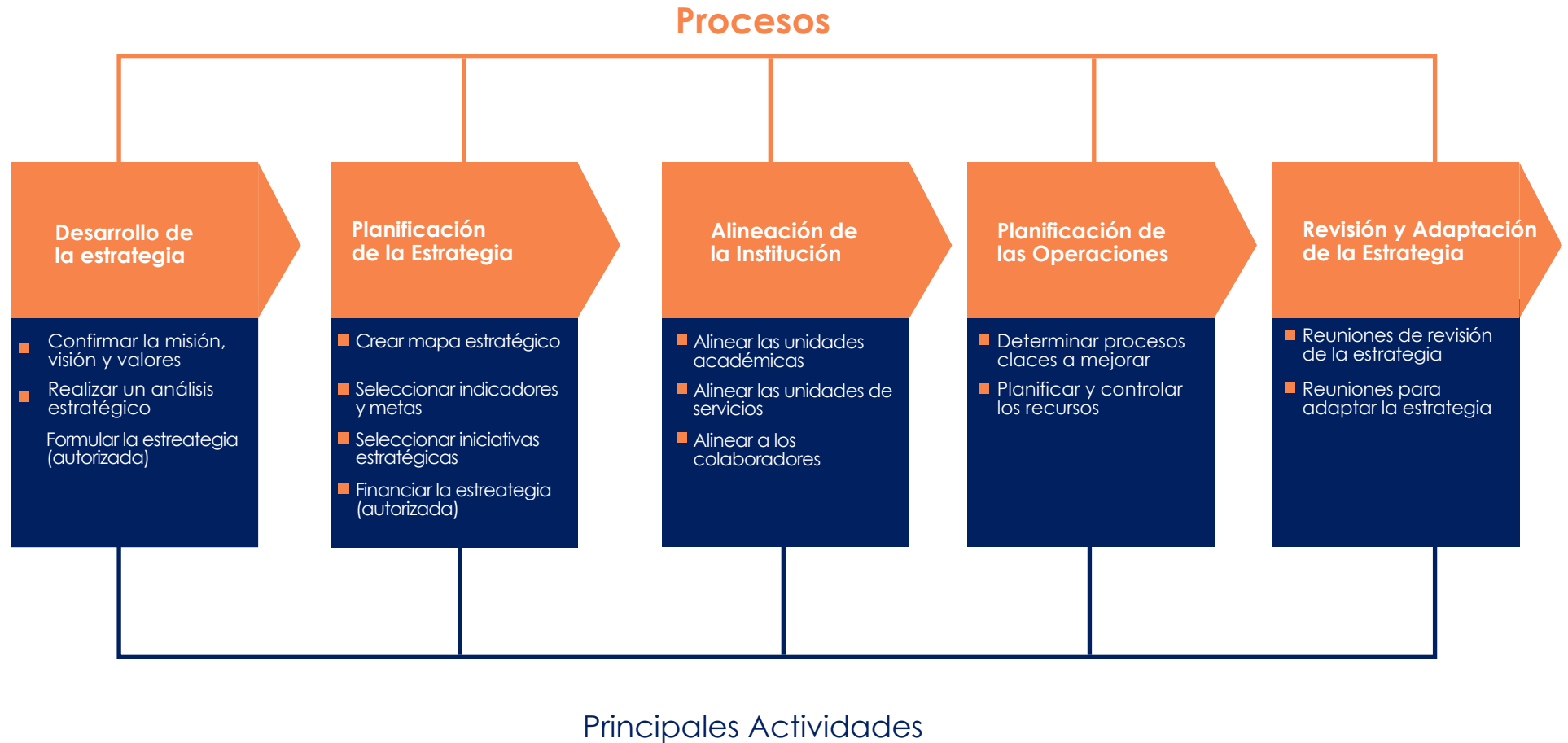


¹ The Execution Premiun (2008), Kaplan & Norton.

- Desarrollo de la estrategia: busca en primer lugar confirmar las definiciones fundamentales de la institución, tales como misión, visión y valores institucionales, luego se realiza un análisis interno y externo a la institución, para definir los objetivos generales y específicos, junto a la identificación de los indicadores claves para su gestión.
- Planificación de la estrategia: busca traducir la nueva estrategia formulada empleando herramientas que faciliten su revisión, perfeccionamiento y formalización, por medio de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y un portafolio valorizado de proyectos estratégicos.
- Alineamiento de la institución: busca asegurar la comprensión la estrategia planificada y comprender el rol que todas las personas, de unidades académicas y de servicios, deberán cumplir para contribuir al logro de los objetivos y metas planteadas.
- Planificación de las operaciones: busca promover la mejora continua de los procesos académicos y administrativos de manera alineada a la operación habitual, coordinadamente con el proceso de planificación presupuestaria para asegurar su priorización y asignación de los recursos que sean necesarios.
- Revisión y adaptación de la estrategia: busca otorgar flexibilidad a la estrategia planificada, para tomar decisiones basadas en datos que permitan reorientar los esfuerzos si fuere necesario, especialmente en respuesta a cambios en el entorno.



La siguiente figura muestra un esquema que resume el proceso:



4 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS GENERALES 2021 - 2025

Estas son definiciones fundamentales necesarias para orientar el quehacer de la institución, la misión describe el propósito fundamental de la institución, la visión es un complemento a la misión que aporta la mirada de largo plazo y los valores institucionales definen la actitud, comportamiento y carácter de la institución y toda su comunidad.

Misión

Promover la formación de personas en el ámbito técnico profesional con una sólida formación integral y de calidad basada en valores cristianos que les permitan incorporarse al mundo laboral, aportando a la sociedad con un sentido de responsabilidad del entorno.

Visión

Ser una institución de formación técnica superior con capacidad de innovación, con una mirada integral y que busca responder a las necesidades del entorno.

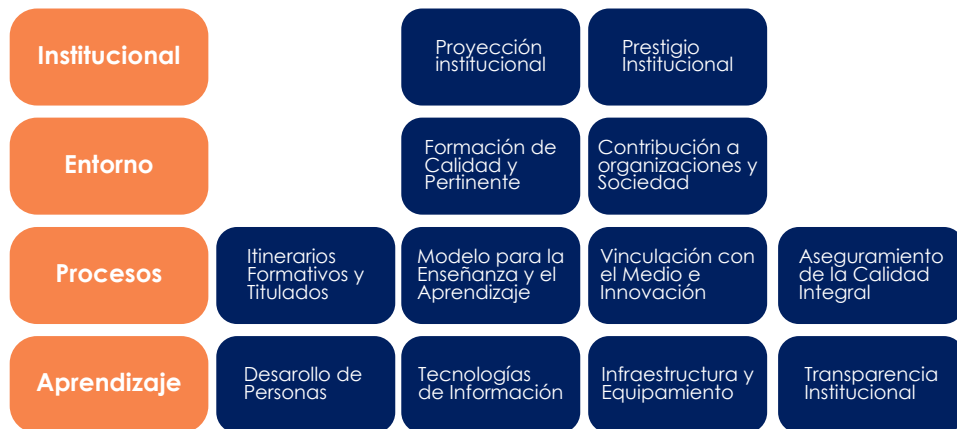


- **Respeto a la dignidad de la persona:** en ENAC, se respeta la dignidad de la persona y se basa en el reconocimiento de ésta como hijo e hija de Dios, en el desarrollo de la inclusión de los demás reconociendo su diversidad.
- **Espíritu de servicio y colaboración:** en ENAC, entendemos el servicio como una actitud permanente de compromiso y colaboración hacia los demás, ya que nuestra realización personal está ligada a otras personas, generando interacciones que favorezcan una convivencia cordial y ambientes positivos.
- **Compromiso responsable con el entorno:** en ENAC, es importante la persona con su entorno, donde cada uno debe ser consciente y responsable de las acciones y consecuencias que generan éstas. Se promueve una actitud propositiva y sustentable ante la vida, como un agente activo de transformación social y en armonía con el medio ambiente.
- **Desarrollo humano integral:** ENAC quiere contribuir a la realización del proyecto de vida de cada uno, donde toda la comunidad de estudiantes, docentes y administrativos pueda ser coherente y desarrollarse responsable e integralmente a través del aprendizaje continuo, y de esta manera aportar lo mejor de sí a la sociedad.



5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una representación gráfica que resume la estrategia formulada, en la perspectiva de aprendizaje se contemplan los recursos físicos, financieros e intelectuales de la institución, la perspectiva de procesos considera la combinación de dichos recursos en los procesos claves de la institución, la perspectiva de entorno contiene la aceptación de los estudiantes, organizaciones y la sociedad respecto de los servicios ofrecidos; y por último la perspectiva institucional contiene los resultados a alcanzar.



A continuación, se describen los objetivos generales y específicos definidos por la institución para el logro de la nueva misión y visión, en congruencia con los nuevos valores institucionales.



6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021 - 2025

En consistencia a la trayectoria institucional seguida por ENAC en estos últimos años, los objetivos trazados para el periodo estratégico 2021-2025 son los siguientes:

- Garantizar la proyección institucional para el desarrollo de un Centro de Formación más complejo: en el transcurso de estos últimos años la institución ha logrado un crecimiento interesante de su oferta de programas presenciales y al mismo tiempo ha venido desarrollando otros ámbitos de su quehacer institucional, que le han permitido un reconocimiento por ser un CFT de calidad en el entorno y al servicio de sus estudiantes. El paso siguiente en esta trayectoria es avanzar hacia la complejidad institucional, lo que implica ser reconocidos no solo por su modelo de formación de excelencia, sino también en otras áreas relevantes como lo son la vinculación con el medio y la innovación.

Para asegurar esta línea de desarrollo institucional será muy importante el crecimiento y la diversificación de las fuentes de ingreso. Es por ello que en el presente PDE se propone desarrollar la formación de pregrado semipresencial y la educación continua, así como también consolidar y posicionar la oferta académica en todas sus modalidades. En esta línea de trabajo se contempla la elaboración de un plan de expansión semipresencial y territorial, más un trabajo prospectivo respecto a las posibilidades de expansión que considere una proyección de la oferta académica institucional.



Junto con lo anterior y dado el mayor volumen institucional, la eficiencia de procesos y costos para solventar el desarrollo del proyecto educativo serán parte de un programa de trabajo transversal a toda la organización, de modo que ello garantice también el buen cuidado de los recursos y la sustentabilidad del proyecto institucional en el tiempo.

- Consolidar un proyecto educativo de excelencia y de reconocido prestigio: los seis de años de acreditación institucional que dispone la institución permiten que ENAC sea reconocido como un CFT de excelencia. Mantener y mejorar esta categoría será parte de las aspiraciones del presente plan de desarrollo estratégico.

Bajo esta dirección, generar redes efectivas con diversos actores y su respectivo impacto en el modelo de formación, será una directriz permanente para el fortalecimiento de todas las actividades de vinculación con el medio y la innovación. Esta consolidación y complejización del proyecto educativo conducirá a mantener una acreditación de excelencia e incluso acreditar la calidad de otras dimensiones institucionales.

Todo esto conducirá al fortalecimiento de la imagen, el reconocimiento y el prestigio institucional. El resguardo y la difusión de este mayor prestigio será también una tarea importante a desarrollar en el transcurso de este ejercicio estratégico.

- Entregar formación de calidad y pertinente al mundo laboral en distintas modalidades: la formación de calidad es una directriz permanente en la gestión institucional de ENAC y que es garantizada por medio de una cultura de calidad y aseguramiento continuo de sus procesos internos, particularmente aquellos relacionados con sus programas de estudio y la institución como un todo.

En el presente PDE se buscará Implementar un sistema integral e interno de la calidad, lo que es un desafío mayor y abarca a todos los procesos estratégicos del CFT. Avanzar en esa dirección implica desarrollar la gestión de procesos institucionales en virtud de la eficiencia y la calidad de los mismos.

Este sistema de calidad integral debe verse reflejado en todos los programas y modalidades de estudio que entregue el CFT ENAC, su pertinencia y reconocimiento en el entorno. De la misma manera, esta calidad debe expresarse en todas las áreas de contribución del proyecto educativo al medio externo.

- Contribuir al desarrollo de las organizaciones y la sociedad: ENAC es reconocido en el medio por ser un CFT de calidad y prestigio, su desafío mayor será impactar y contribuir en su entorno más próximo por medio de la formación, las demás funciones institucionales y su identidad.

Las relaciones institucionales de ENAC con su medio cercano deben obtener mayores y mejores impactos, perfeccionando sus indicadores resultado y contribución. Para ello, habrán de privilegiarse la generación de redes efectivas con diversos actores y su correspondiente trabajo mancomunado de beneficio mutuo, redundando al mismo tiempo en un modelo de formación sintonizado y acorde a las tendencias externas.

Un elemento de trascendental relevancia será la proyección de la identidad institucional en el medio, no solo a través de un modelo de formación actualizado a las distintas competencias de renovada identidad y sus valores, sino también por el intermedio de acciones internas y externas ligadas a la sustentabilidad ambiental, social y económica.

- Consolidar itinerarios formativos laborales en diversas modalidades de enseñanza y fortalecer el área de titulados: las tendencias internacionales, el cambio tecnológico, la demanda de nuevas competencias y el marco regulatorio hacia la articulación educativa en distintos niveles y formas; obligan a una permanente actualización del proceso de formación, sus modalidades y sus vínculos con los demás niveles educativos y el mundo del trabajo.

Bajo esta perspectiva de cambio, un desafío importante en este PDE será la actualización del proyecto y modelo educativo, la redefinición de la estructura curricular, actualización del modelo instruccional y del perfil docente. También el diseño e innovación de carreras presenciales conforme a la nueva misión y visión institucional, así como la implementación de carreras semipresenciales y su modelo de gestión a través del aula virtual.

Desde el punto de vista del relacionamiento, corresponderá fortalecer todos los mecanismos de articulación académica ya avanzados con la enseñanza secundaria y terciaria. Del mismo modo, definir e implementar un modelo y mecanismo para educación continua (RAP laboral, articulación con organismos de capacitación) y un modelo actualizado de relacionamiento con titulados que incluya a los trabajadores.

- Actualizar y potenciar los procesos de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje: este es un objetivo de desarrollo estratégico fundamental y que apunta a fortalecer el proceso de docencia y en cual participan dos actores principales: los estudiantes y los profesores.

Por el lado de los estudiantes se buscará consolidar el modelo de gestión y acompañamiento estudiantil que ha sostenido los excelentes resultados de permanencia académica de estos últimos años. Para ello se trabajará en un modelo de gestión y acompañamiento continuo del estudiante ENAC, incorporando: fidelización, compromiso, autonomía y desarrollo estudiantil en distintos ambientes de aprendizaje; incorporando mejoras de proceso, adecuación de la estructura y tecnologías de información.

Respecto a los profesores, se estructurará un modelo de gestión docente acorde a los nuevos desafíos institucionales y que considere procesos de: reclutamiento y selección, inducción, formación, evaluación, reconocimiento y jerarquización. Se actualizarán los perfiles docentes y se incorporarán mejoras tecnológicas. El desafío más de fondo y de largo alcance será vincular el quehacer docente con el proceso de complejización institucional en las áreas de vinculación con el medio e innovación.

- Consolidar la vinculación con el medio y desarrollar la innovación: la vinculación con el medio como área ha sido un tema trabajado desde los orígenes institucionales, en tanto la génesis de ENAC fue concebida como de acción social. En el último periodo estratégico esta dimensión de desarrollo institucional ha avanzado sólidamente, llevando a efecto un amplio número de iniciativas con distintos actores del entorno y con un involucramiento activo del cuerpo académico y de los propios estudiantes.

En el presente PDE, el desafío relevante en esta área será consolidar el trabajo alcanzado en vinculación con el medio, logrando impactos más permanentes en un conjunto de actores estratégicos focalizados y lograr con ellos mejores indicadores de contribución externa e interna. Junto con esto, consolidar también su articulación efectiva con el modelo de formación.

Por el lado de la innovación, esta será una dimensión institucional a desarrollar en términos más generales e iniciales. Se trabajará en la definición de políticas y mecanismos para innovación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento, propiciando la participación activa de profesores y estudiantes. Una aspiración de más largo alcance será constituir un centro de innovación interdisciplinar vinculado con el entorno.

- Desarrollar mecanismos que faciliten el aseguramiento permanente de la calidad integral: los mecanismos de aseguramiento de la calidad en ENAC se han desarrollado a nivel institucional y de programas de estudios, prueba de ello son la acreditación de excelencia recibida por el CFT y las distintas acreditaciones y certificaciones obtenidas en diversas carreras.

Continuar en esta senda de fortalecimiento de una cultura de mejora continua y en plena sintonía con el marco regulatorio actual es un desafío permanente. En el presente ejercicio estratégico se ampliarán y consolidarán los mecanismos de aseguramiento de la calidad bajo una mirada integral y que aborden a la organización como un todo. Para esto, la gestión de procesos será una mirada amplia que permita llevar adelante estos mecanismos de calidad y consecuente control de gestión institucional.

Como perspectiva de largo alcance, la institución se propone mantener niveles de acreditación de excelencia y al mismo tiempo acreditar la calidad de otras dimensiones institucionales. Este será un desafío de amplio espectro que abarcará a toda la organización en los próximos años.



- Fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de las personas en la institución: la evolución institucional de años recientes no ha sido solo de la oferta académica y matrícula, el fortalecimiento de los recursos humanos ha sido también una directriz de complemento permanente que ha acompañado a la organización. Muestra de ello ha sido el robustecimiento permanente de la planta académica y administrativa.

Seguir esta línea de fortalecimiento institucional implicará continuar con el desarrollo de un modelo de gestión de personas que permita dotar de las competencias necesarias derivadas de los desafíos institucionales plasmados en el presente PDE. Se buscará potenciar las capacidades y competencias personales en sintonía con los desafíos organizacionales.

Especial mención en esta línea tendrá el cuerpo de profesores. Con ellos se espera iniciar un marco de trabajo más profundo y de desarrollo conjunto. Se actualizará el modelo de gestión docente y los profesores serán actores claves en el proceso de complejización institucional.

- Modernización tecnológica para el mejoramiento del proyecto educativo y la gestión institucional: la disposición de recursos tecnológicos tiene que ir a la par del desarrollo de la institución en su conjunto, ya sea para apoyar el buen desempeño del proyecto educativo, la base administrativa, los servicios y el apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

Con este norte, el actual PDE se propone el desarrollo de las tecnologías de información al más alto nivel posible y acorde con las necesidades estratégicas del CFT ENAC. Esta será una línea prioritaria de inversión de recursos financieros y estará destinada a la modernización de las plataformas tecnológicas del proyecto educativo y de servicios, los recursos de aprendizaje en línea, el apoyo a la gestión administrativa, ciberseguridad y todas aquellas demandas de modernización tecnológica derivadas de la implementación del PDE.

Será ésta una directriz de desarrollo amplia y necesaria dado el volumen de estudiantes y las necesidades de modernización que son consecuencia del estado de madurez del proyecto educativo ENAC. Con el desarrollo de este objetivo estratégico se espera sintonizar y dotar a la institución con las mejores posibilidades tecnológicas que estén a su alcance.

- Mantener un estándar de infraestructura y equipamiento acorde al mundo laboral y debidamente provisto para el servicio educacional: junto con el crecimiento de la matrícula, ENAC también ha venido invirtiendo en bienes raíces y en la construcción de edificaciones especializadas en educación técnica. En el transcurso del PDE anterior se proyectaron tres edificaciones nuevas en el sector de Alameda y se alcanzó a terminar una de ellas, con su respectivo equipamiento para la enseñanza de vanguardia.

La continuidad de esta línea de desarrollo es una obligación del crecimiento y ha de realizarse de acuerdo a estándares académicos y administrativos que permitan la mejor implementación del proyecto educativo trazado en el presente PDE. El equipamiento académico debe ser acorde al modelo educativo y las necesidades del mundo laboral, por su parte, el equipamiento administrativo de acuerdo al modelo de gestión interna.

Un elemento ligado a los renovados valores institucionales será la disposición de una infraestructura sustentable e inclusiva. Con ello, ENAC aspira a una trascendencia acorde a sus definiciones fundamentales y el fortalecimiento de su identidad.

- Desarrollar un modelo de gestión para la transparencia institucional: el avance progresivo de la institución, los cambios acelerados del sistema de educación superior y la creciente dinámica regulatoria, necesariamente implican que ENAC debe desarrollar su capacidad de rendir cuentas y transparentar su quehacer.

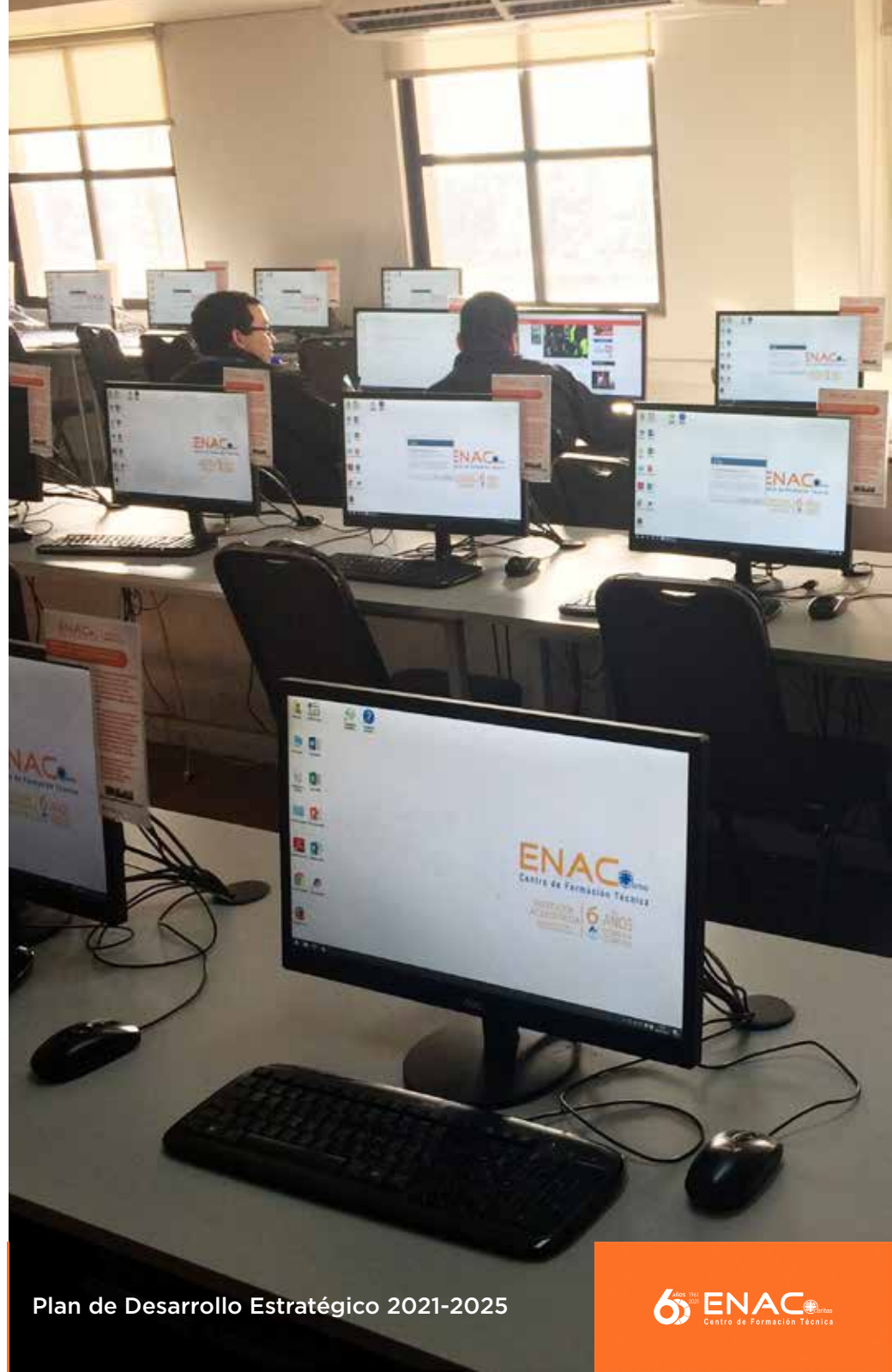
Con esta dirección se desarrollará e implementará un modelo de cumplimiento institucional que apoye una gestión acorde a los estándares de transparencia del sistema de educación superior y que al mismo tiempo permita establecer una cultura de rendición de cuentas interna y externa.



7 PORTAFOLIO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2021-2025

Sobre la base de estos objetivos trazados para el actual PDE, se elaboraron los siguientes proyectos estratégicos que permiten implementar todo lo esperado. Estos proyectos son todos de largo alcance y tienen un plazo de ejecución entre dos y cinco años, tienen una lógica transversal y en su mayoría abarcan a más de un objetivo, y su gestión directa está bajo la supervisión de las autoridades superiores de la institución.

Desde el punto de vista de la gestión y el seguimiento, todos estos proyectos son supervisados a través de la Dirección de Análisis Institucional y Control de Gestión, la que reporta de sus avances y resultados al Comité de Rectoría. Al mismo tiempo, los objetivos específicos y las metas de cada proyecto son incorporados en el sistema de gestión de desempeño (SGD) de ENAC y con ello se logra el alineamiento general del PDE para toda la institución.



A continuación, se presenta una breve reseña de los diez proyectos estratégicos que dan sustento al Plan de Desarrollo Estratégico ENAC 2021-2025:

P1. Modelo de Gestión para la Transparencia Institucional:

Desarrollar un modelo de gestión para la transparencia institucional, con una unidad de cumplimiento responsable de su gestión, que permita elaborar una matriz de riesgos de la institución a fin de establecer los puntos de control para prevenir y evitar incumplimientos, y a la vez mantener, comunicar y actualizar las políticas y procedimientos institucionales, operando además como canal formal de consulta tanto al interior de la institución como con personas u organismos externos.

Responsable: Secretaria General.

P2. Gestión de Calidad Integral y Procesos Institucionales:

Desarrollar mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, aportando de manera permanente a la mejora continua de la institución, promoviendo la automatización e innovación de los procesos a través de herramientas y técnicas estandarizadas y eficientes, que faciliten la consolidación de un proyecto educativo de excelencia.

Responsable: Rector.

P3. Actualización, Profundización y Vinculación de la Identidad Institucional:

Apoyar la consolidación de itinerarios formativos laborales, con un proyecto identitario actualizado a los nuevos valores institucionales, y directrices que permitan la implementación y el fortalecimiento de una infraestructura y comunidad íntegra, sustentable e inclusiva.

Responsable: Vicerrector Académico.

P4. Infraestructura y Equipamiento:

Mantener un estándar de infraestructura y equipamiento acorde al mundo laboral y debidamente provisto para el servicio educacional, con estándares formalizados, brechas oportunamente identificadas, con un plan viable, escalable y con un objetivo centrado en la superación.

Responsable: Vicerrectora de Administración y Finanzas.

P5. Tecnologías de Información:

Realizar una modernización tecnológica para el mejoramiento del proyecto educativo y la gestión institucional, que integre tecnologías educativas y de gestión institucional, adecuadas a las tendencias tecnológicas, al tamaño y complejidad creciente de la institución.

Responsable: Vicerrectora de Administración y Finanzas.

P6. Gestión de Personas:

Fortalecimiento, desarrollo de las capacidades y satisfacción de las personas, por medio de un modelo actualizado de gestión docente (perfil, selección, contratación, categorización, evaluación), junto con un modelo de gestión de personas que potencie las competencias requeridas para enfrentar los nuevos desafíos institucionales, constituyendo un ecosistema de desarrollo organizacional que integre los procesos de capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional, compensaciones y beneficios

Responsable: Vicerrectora de Administración y Finanzas.

P7. Consolidación de la Vinculación con el Medio y el Desarrollo de la Innovación:

Consolidar la vinculación con el medio y desarrollar la innovación, incorporándolas en la formación regular y proyectos que contribuyan al desarrollo de organizaciones y la sociedad, y faciliten el reconocimiento institucional y la acreditación de nuevas dimensiones institucionales.

Responsable: Rector.

P8. Gestión para la Enseñanza y el Aprendizaje:

Actualizar y potenciar los procesos de apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, mejorando el modelo de gestión y acompañamiento estudiantil y garantizando el cumplimiento del perfil docente y su apoyo pedagógico.

Responsable: Vicerrector Académico.

P9. Modelo Educativo:

Consolidar itinerarios formativos laborales en diversas modalidades de enseñanza y fortalecer el área de titulados, por medio del diseño de programas flexibles en nuevas modalidades, una articulación efectiva, el acompañamiento y formación continua para titulados y el mundo del trabajo.

Responsable: Vicerrector Académico.

P10. Posicionamiento y Expansión de la Institución:

Garantizar la proyección institucional para el desarrollo de un Centro de Formación más complejo, diversificando las fuentes de ingreso, generando redes de cooperación efectivas y promoviendo el reconocimiento institucional, basado en los resultados destacados de la formación, vinculación con el medio y la innovación.

Responsable: Rector.





PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021 • 2025



SALUD

EDUCACIÓN

SOCIAL

ADMINISTRACIÓN

TECNOLOGÍA