

Contenidos/contexto

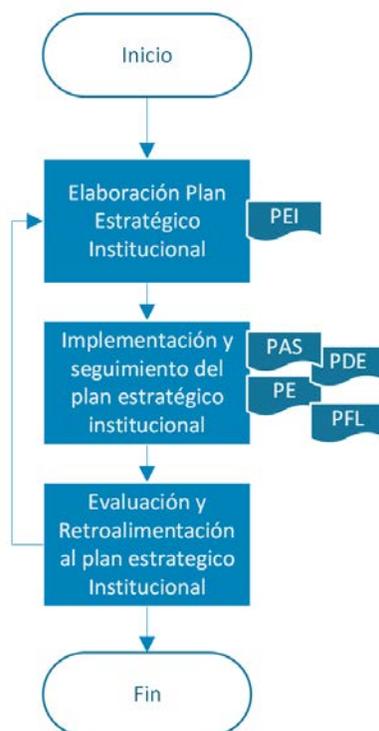
El presente documento, elaborado por la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad, tiene por objetivo presentar antecedentes de la elaboración, implementación y seguimiento al plan estratégico institucional, PEI 2020-2024, cuyas actividades están formalizadas en el proceso estratégico institucional declarado en el mapa de procesos AIEP.

Los antecedentes generales del PEI 2020-2024 están presentados en el informe de autoevaluación institucional en capítulo Gestión institucional, criterio Planificación Estratégica, por lo que esta minuta entrega información más detallada y actualizada. La fecha de corte de la información que se presenta a continuación es 30 de mayo de 2022.

Desarrollo

Etapas de la planificación estratégica institucional

El proceso planificación estratégica institucional tiene tres etapas: (1) elaboración, (2) implementación y seguimiento, (3) evaluación y retroalimentación:



La responsabilidad del proceso planificación estratégica institucional es del Comité de Rectoría, quien delega funciones y responsabilidades de coordinación en las áreas abajo detalladas, en las distintas etapas. Asimismo, para cada etapa se define la participación de distintas unidades en un proceso colaborativo y amplio

Etapa: elaboración del PEI

La elaboración del PEI es el resultado de un proceso colaborativo y consensado en el que participan las autoridades superiores de la institución¹ y distintos estamentos a través de entrevistas, aplicación de encuestas y otros medios, para levantar información de opinión y contrastar las distintas visiones y perspectivas respecto del contexto en el que se desarrolla la institución, sus fortalezas y debilidades, proyecciones, desafíos y posibles escenarios futuros.

Esta etapa es **coordinada por la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad**, y genera como resultado el plan estratégico institucional (PEI) que considera un horizonte de cinco años, y contiene la declaración formal institucional de los objetivos estratégicos, sus indicadores de gestión y las metas que espera alcanzar en el período.

Para la elaboración del PEI, el proceso define la ejecución de las siguientes actividades: análisis y diagnóstico, definición de objetivos estratégicos, elaboración del PEI, aprobación y difusión.

En 2019 AIEP decidió actualizar su planificación estratégica, previo a finalizar el período de implementación del PEI 2016-2020, dada la promulgación de la Ley 21.091, el recibimiento del acuerdo de acreditación institucional en 2017 que le otorgó cinco años de acreditación y el acelerado cambio tecnológico que provocó la necesidad de una transformación digital en la institución.

Durante el proceso de actualización se revisaron los desafíos y logros del PEI anterior, el contexto económico nacional, la normativa para la educación superior nacional, la demanda del mercado laboral y la transformación digital.

La aprobación del PEI 2020-2024, que recae en la Junta Directiva, se llevó a cabo en noviembre de 2019 y entró en vigencia en enero de 2020.

Etapa: implementación y seguimiento del PEI

Para la implementación del PEI, el proceso considera la construcción/ajustes y la ejecución de cuatro instrumentos de gestión que consideran la articulación con los objetivos estratégicos, a saber, los proyectos estratégicos (PE) -de responsabilidad del colaborador de la institución que corresponda-, los planes de desarrollo de escuelas (PDE) -de responsabilidad de los directores de escuela-, los planes anuales de acción de sede (PAS) -de responsabilidad de los directores de sede, apoyados por la dirección de gestión de sedes-, la planificación financiera de largo plazo (PFL) -de responsabilidad de la Dirección Nacional de Planificación dependiente de la Vicerrectoría Económica-.

El seguimiento a la implementación del PEI es realizado por la PMO institucional dependiente de la Vicerrectoría de Transformación y Nuevas Soluciones, quién es la responsable de hacer el seguimiento a la implementación de las iniciativas declaradas en los proyectos estratégicos, las acciones de los planes de desarrollo de las escuelas y de los planes de acción de las sedes. La PMO institucional consolida información proveniente de los respectivos responsables de los proyectos

¹ Junta Directiva, Rector(a), Comité de Rectoría, Consejo Superior y Comité de Aseguramiento de la Calidad.

estratégicos, de la dirección nacional de escuelas respecto de los planes de desarrollo de escuelas, y la dirección nacional de sedes respecto de los planes anuales de acción de sede.

Los reportes de seguimiento a la implementación del PEI quedan disponibles para la revisión, análisis y toma de decisiones en Comité de Rectoría, a través de la plataforma Power BI, por parte de la Dirección de Análisis Institucional.

Etapa: evaluación y retroalimentación al PEI

La evaluación y retroalimentación del PEI, es una actividad anual, que considera realizar una consolidación de los resultados de los indicadores establecidos, así también una evaluación de dichos resultados y de los logros institucionales declarados. Su objetivo es ratificar la implementación que está llevando a cabo la institución, o bien determinar posibles ajustes al PEI y/o a los instrumentos de operacionalización -en sus objetivos, indicadores y metas-.

La Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad es la unidad responsable de coordinar anualmente la evaluación del nivel de avance de los indicadores del PEI para dar cuenta del logro de sus objetivos estratégicos, reporte que es presentado en Comité de Rectoría. Además, se evalúa el nivel de logro de los proyectos estratégicos, planes de desarrollo de escuelas y planes de acción anual de sedes. Los reportes de avance se presentan en forma regular en el Comité de Aseguramiento de la Calidad y en los Reporte Trimestral Institucional (RTI). Este ejercicio evaluativo es realizado en conjunto con los distintos responsables de los indicadores de logro del PEI, proyectos estratégicos, planes de desarrollo de escuelas y planes anuales de acción de sede, y considera la participación de la Dirección de Análisis institucional -en la gestión de los resultados de los indicadores y disposición de los mismos en el respectivo panel de Power BI-, y de la PMO institucional -para la actualización del estado de los PE, PDE y PAS.

Para la retroalimentación del plan estratégico institucional, la Dirección Nacional de Aseguramiento de la Calidad, levanta eventuales ajustes y mejoras en un trabajo conjunto con cada responsable de instrumento de gestión del PEI (PE, PDE, PAS, e indicadores de gestión). Dichos ajustes son presentados y validados en Comité de Aseguramiento de la Calidad y aprobados por Comité de Rectoría; finalmente reflejados en el documento de cierre anual del PEI. Los reportes de evaluación son registrados en ISOTools.

La evaluación al primer año de implementación del PEI consideró obtener los resultados 2020 en los indicadores PEI definidos a nivel institucional y su nivel de avance establecido como el porcentaje de logro del indicador respecto de la meta definida con un tope de 100%. Para el logro del PEI se estableció el nivel de avance de cada objetivo estratégico a través del promedio simple del logro de sus respectivos indicadores y luego obtener el promedio simple de los niveles de logro de los objetivos estratégicos. De esta manera el nivel de avance del PEI para 2020 fue un 93,32%, y para 2022 fue un 98,8%.

Al finalizar el período de implementación del PEI, se realizará el cierre del respectivo plan con evaluación de logro, materializado en un informe que se presenta a la Junta Directiva, y que se constituye en un insumo para la elaboración del plan del siguiente período.

Responsables, participantes y productos resultantes

Para el proceso planificación estratégica:

Etapa	Responsable	Participantes
Elaboración Producto: Plan Estratégico Institucional (PEI)	- de la coordinación de la etapa: Dirección Nacional Aseguramiento de Calidad	Junta Directiva, Rector(a), Comité de Rectoría, Consejo Superior y Comité de Aseguramiento de la Calidad. Vicerreorías y direcciones nacionales Dirección nacional de aseguramiento de la calidad Dirección de análisis institucional Dirección nacional de planificación Vicerreoría de vinculación con el medio y comunicaciones
Implementación y seguimiento Productos: - Proyectos estratégicos - Planes de desarrollo de escuelas - Planes de acción de sede anuales - Plan financiero de largo plazo	- de la elaboración/ajustes a los instrumentos de gestión de la implementación del PEI, cada responsable - del seguimiento a la implementación, PMO institucional junto a los responsables de entregar información sobre la implementación de los instrumentos que operacionalizan el PEI	Responsable de cada proyecto, Comité de Rectoría Directores de escuela, dirección nacional de escuelas, vicerrector académico Direcciones ejecutivas de sede, dirección nacional de sedes, dirección nacional de sedes Dirección nacional de planificación PMO institucional Dirección de Análisis Institucional
Evaluación y retroalimentación Producto: - Informe de cierre anual	- de la coordinación de la evaluación y retroalimentación, Dirección Nacional Aseguramiento de Calidad	Dirección nacional de aseguramiento de la calidad Responsables de los indicadores de logro del PEI, proyectos estratégicos, planes de desarrollo de escuelas y planes anuales de acción de sede Dirección de análisis institucional PMO institucional Vicerreoría de vinculación con el medio y comunicaciones

Para la implementación del plan estratégico institucional, se define la construcción/ajustes, implementación y seguimiento a cuatro instrumentos de gestión que facilitan su operacionalización y articulación con los objetivos estratégicos:

		Instrumento de gestión			
		Proyectos Estratégicos	Planes de desarrollo de escuela	Planes de acción sede	Plan financiero de largo plazo
Tarea	Elabora e implementa	Cada responsable	Cada director de escuela	Cada director ejecutivo de sede	Dirección Nacional de Planificación
	Valida	Comité de Rectoría	Dirección Nacional de Escuelas	Dirección Nacional de Sedes	Comité de Rectoría
	Aprueba	Presenta el VR respectivo para aprobación de la Junta Directiva	Presenta el VRA para aprobación del Comité de Rectoría	Presenta el VRO para aprobación del Comité de Rectoría	Junta Directiva

El seguimiento a la implementación de estos instrumentos, desde fines de 2021, es realizado por la PMO institucional.

Palabras finales

El plan estratégico institucional y sus evaluaciones anuales proporcionan la visión estratégica institucional y una carta de navegación de mediano y largo plazo que orienta el desarrollo institucional y permite el logro de la misión. Es así como en el proceso de actualización del PEI realizado en 2019, consideró el análisis de información del contexto en el que se desarrollaba la institución, sus fortalezas y debilidades, proyecciones, desafíos y posibles escenarios futuros.

El PEI 2020-2024 estableció cuatro objetivos estratégicos y once objetivos específicos con sus respectivos indicadores de logro, responsables y metas 2024. Surgieron de estas definiciones los planes de desarrollo de las escuelas (quinquenales), los planes de acción de sedes (anuales), los proyectos estratégicos y el plan financiero quinquenal.

Al finalizar el primer año de implementación (2020), y de acuerdo con el proceso definido, se realizó la evaluación y retroalimentación al PEI anual que arrojó un 93,3% de avance en el logro de los objetivos. Dicho año, la institución, de igual forma que todas las IES del sistema de educación superior, enfrentó los desafíos impuestos por la pandemia declarada por la OMS a fines de enero del mismo año, que provocó la realización de cuarentenas obligatorias en todo el país. Sumado a lo anterior, en septiembre de 2020, tras el anuncio de la decisión de la red educacional Laureate de retirarse del país, la Junta Directiva de la Universidad Andrés Bello comunica la decisión de constituirse en el único sostenedor de la totalidad de AIEP. Este anuncio no implicó cambios en la estructura, tampoco en su independencia y autonomía, ni en los planes y proyectos que estaban planificados.

El ejercicio evaluativo realizado al año de implementación 2020 permitió la determinación de ajustes, así también la ratificación, de los planes de trabajo que las distintas unidades llevaron a cabo; no se realizaron ajustes a los sus objetivos, indicadores y metas trazados en 2019.

Durante la evaluación al segundo año de implementación del PEI (2021), en un primer momento, se realizó una mirada y análisis de los objetivos estratégicos planteados en el PEI 2020-2024 los cuales fueron ajustados para precisar algunos alcances, de esta manera se determinaron diez objetivos específicos. En un segundo momento, se realizó una revisión y ajustes a los indicadores que permiten determinar avances en el logro de los objetivos estratégicos, resultando un total de 44 indicadores de logro. En el proceso de cierre del PEI 2021 se determinó un 99,3% de avance en el logro de los objetivos.

Las evaluaciones anuales presentadas han servido para identificar las desviaciones ocurridas en torno al logro de las metas propuestas para cada año. Por otro lado, ha permitido identificar oportunidades de mejora en la efectividad de algunos procesos, que son revisadas y analizadas en su mérito por las respectivas unidades; y también, identificar fortalezas en la gestión ajustada oportunamente en pos de enfrentar los desafíos impuestos.