



EATRI
INSTITUTO PROFESIONAL

EATRI

INSTITUTO PROFESIONAL

PLAN DE DESARROLLO
ESTRATÉGICO

INSTITUTO PROFESIONAL
EATRI

PERIODO 2021 - 2024

INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. CONTEXTO**
- 3. DEFINICIONES INSTITUCIONALES**
- 4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PDE 2018-2020**
- 5. IDEAS FUERZA**
- 6. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2024**
 - 5.1. Focos Estratégicos
 - 5.1.1. Docencia, Formación y Oferta Académica
 - 5.1.2. Aseguramiento de la Calidad
 - 5.1.3. Vinculación con el Medio y Comunicaciones
 - 5.1.4. Gestión Institucional y sustentabilidad
- 7. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) es el resultado de un proceso de reflexión institucional en que se han considerado tanto los factores externos como internos que orientan el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior en general, y de EATRI como Instituto Profesional, en lo particular. Entre los primeros, y a modo de contexto, se encuentra la publicación de la Ley Nº 21.091 sobre Educación Superior que, entre otras disposiciones, establece cambios en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y en los procedimientos de regulación del mismo. Otro factor externo que ha condicionado las definiciones del presente Plan, corresponde a la contingencia nacional derivada de la crisis social y sanitaria que afecta a distintos sectores del país entre ellos, la educación superior. En efecto, las dificultades que ha sido necesario enfrentar, han implicado riesgos con alcances imprevisibles en su desarrollo y crecimiento. No obstante ello, EATRI no solo ha mantenido sus expectativas, sino que se ha planteado nuevas metas orientadas a cumplir con una misión actualizada, que amplía el horizonte de su oferta, y una nueva visión que concibe al Instituto como un referente en la formación de técnicos y profesionales en el área de los idiomas, área en la que, por más de 50 años, ha centrado su oferta adquiriendo la experticia que respalda su proyecto educativo.

Entre los factores internos, junto con tener como base las directrices y el grado de cumplimiento de las acciones del PGD 2018-2022, cobran especial relevancia las recomendaciones que la Comisión Nacional de Acreditación, como organismo regulador, hizo presente en el Informe de Evaluación Externa que dio origen al acuerdo de acreditar a EATRI, por un período de 2 años a partir del día 28 de agosto de 2019.

La trayectoria y el prestigio del Instituto Profesional, reconocido a través de sus egresados y empleadores, comprometen a EATRI y a toda su comunidad para seguir el camino de sus fundadores quienes plasmaron los sueños de profesores de idiomas con el fin de entregar a sus estudiantes no solo una herramienta de trabajo sino también hacerlos participar en un mundo de diversas culturas.

Como consecuencia de lo anterior, se genera una instancia de reflexión y de evaluación del PDE vigente en el sentido de analizar la coherencia de sus planteamientos con las necesidades de un nuevo contexto y las expectativas de crecimiento y desarrollo que justifican su oferta en el sistema de educación superior.

2. CONTEXTO

EATRI, desde sus inicios, hace más de 50 años, ha centrado su actividad en la formación de técnicos y profesionales en el área de Traducción e Interpretariado, constituyéndose así en una institución de nicho, es decir, todo su potencial se ha abocado a una sola línea de formación en la que se ha desarrollado y fortalecido.

Actualmente, en el sistema de educación superior existen otras instituciones que ofrecen formación en esta área, si bien no todas se dedican exclusivamente a ella, siendo la Traducción y/o Interpretariado, una más de las carreras que conforman su oferta dentro de una multiplicidad de carreras y áreas de formación.

Las instituciones cuya oferta tiene características similares a las de EATRI, se encuentran distribuidas a lo largo del país. el siguiente cuadro muestra la matrícula del año 2020 en las instituciones con oferta en el área de idiomas, principalmente Traducción e Interpretariado:

INSTITUCIÓN	MATRÍCULA PRIMER AÑO 2020	REPRESENTATIVIDAD A NIVEL NACIONAL	REPRESENTATIVIDAD EN REGIÓN METROPOLITANA
IP CHILENO BRITANICO DE CULTURA	156	14,2%	22,4%
TRADUCCION INGLES-ESPAÑOL	156		
IP EATRI INSTITUTO PROFESIONAL	262	24%	37,6
INTERPRETACION DE ENLACE INGLES-CASTELLANO	101		
TECNICO EN INGLES, MENCION HOTELERIA Y TURISMO	49		
TRADUCCION E INTERPRETARIADO SIMULTANEO Y CONSECUTIVO INGLES-CASTELLANO	27		
TRADUCTOR E INTERPRETE DE ENLACE MENCION INGLES	56		
TRADUCTOR E INTERPRETE DE ENLACE MENCION INGLES- ALEMAN	14		
TRADUCTOR E INTERPRETE DE ENLACE MENCION INGLES- FRANCES	15		
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO	64	5,8%	
INTERPRETACION O TRADUCCION INGLES-ESPAÑOL	64		
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT	91	8,2%	
TECNICO DE NIVEL SUPERIOR TRADUCTOR BILINGÜE INGLES- ESPAÑOL	61		
TRADUCCION INGLES CASTELLANO INGLES MENCION FRANCES	30		
UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO	51	4,6%	
TRADUCCION INGLES-ESPAÑOL	51		
UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACION - UNIACC	105	9,6%	15%
TRADUCCION E INTERPRETARIADO BILINGÜE INGLES-ESPAÑOL	105		
UNIVERSIDAD DE ATACAMA	41	3,7%	
LICENCIATURA EN TRADUCTOLOGIA Y TRADUCTOR E INTERPRETE INGLES-ESPAÑOL	41		
UNIVERSIDAD DE CONCEPCION	67	6,1%	
TRADUCCION/INTERPRETACION EN IDIOMAS EXTRANJEROS	67		
UNIVERSIDAD DE LA SERENA	28	2,5	
TRADUCCION INGLES ESPAÑOL	28		
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	174	15,8%	25%
TRADUCCION E INTERPRETACION EN INGLES	153		

INSTITUCIÓN	MATRÍCULA PRIMER AÑO 2020	REPRESENTATIVIDAD A NIVEL NACIONAL	REPRESENTATIVIDAD EN REGIÓN METROPOLITANA
TRADUCCION E INTERPRETE EN INGLES	21		
UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION	60	5,5%	
TRADUCCION E INTERPRETACION INGLES-ESPAÑOL	60		
TOTAL	1099	100%	100%

Fuente: SIES- MINEDUC www.mifuturo.cl

Como se puede apreciar, la mayor representatividad de matrícula de 1er. año a nivel nacional, la tiene el Instituto Profesional EATRI (24%), siendo además la única institución con oferta más variada de carreras en idiomas. En la Región Metropolitana, en que se encuentra ubicado EATRI, la representatividad es aún mayor (37,6%).

El análisis de los datos presentados, representa para EATRI un desafío y a la vez una responsabilidad, toda vez que existe una demanda que históricamente y en forma significativa ha privilegiado a esta institución para proseguir estudios en el área de formación en idiomas.

En este sentido, el Plan de Desarrollo Estratégico para el próximo período, se hace cargo de esta realidad, planteándose objetivos específicos orientados a la diversificación de la oferta y de la modalidad de enseñanza, incorporando la alternativa de educación a distancia.

Al mismo tiempo, y considerando el contexto a nivel de sistema de educación superior, EATRI no es ajeno a las implicancias que trae consigo la nueva Ley de Educación Superior que establece la acreditación obligatoria para las IES autónomas, que incorpora los estándares de calidad en los procesos de evaluación, como asimismo los mecanismos de aseguramiento de la calidad. En este sentido el Instituto Profesional EATRI está empeñado en fortalecer sus procesos de evaluación interna y de autorregulación, a fin de obtener indicadores confiables que orienten la toma de decisiones en vistas a una mejora continua.

3. DEFINICIONES INSTITUCIONALES

Como se señaló anteriormente, el resultado de un proceso de reflexión interna ha llevado a la necesidad de revisar si las orientaciones vigentes son consistentes con las actuales expectativas de desarrollo institucional. Es así como se realizó un trabajo de análisis de la Misión, Visión, Valores y Propósitos institucionales. El procedimiento consideró la realización de reuniones de trabajo con el objetivo de recopilar y sistematizar las distintas perspectivas, sometiendo las definiciones vigentes al análisis institucional en vistas a las proyecciones futuras, como asimismo la identificación de los conceptos clave que mejor representan a la institución y que debieran estar presentes en la

redacción final. La conclusión llevó a la decisión de integrar en las definiciones institucionales, ideas como:

- La ampliación de la oferta a otras áreas de formación manteniendo el sello institucional del idioma como foco de identidad.
- Un mayor énfasis en la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza como la educación a distancia. La necesidad que se debió enfrentar entre los años 2019 y 2020 puso en evidencia la factibilidad técnica de lograr los resultados de aprendizaje bajo esta modalidad virtual.
- La apertura al ámbito internacional abriendo vínculos de colaboración mutua más allá de las fronteras.
- Mantener la expectativa de ser un centro de referencia en la formación de profesionales y técnicos cuyo desempeño requiere del dominio de idiomas, valorando su experiencia de más de 50 años.

La Misión, Visión, Valores y Propósitos institucionales constituyen el referente para identificar los focos o ejes del Plan de Desarrollo Estratégico.

Las principales ideas, como proyección institucional, se refieren a ampliar el campo de la oferta manteniendo el sello de formación en carreras cuyo desempeño requiere del manejo de idiomas como segunda lengua, e incorporar los conceptos de educación continua y a distancia. Todo ello en vistas a constituirse, o mantenerse, como una institución de referencia en el área en que imparte docencia, incorporando explícitamente el concepto de “calidad” como compromiso institucional.

Este análisis dio pie a la revisión de diversas propuestas concluyendo en la definición de Misión y Visión que a continuación se presenta y, que se estima, representan el sello diferenciador de la institución respecto de otras instituciones que ofrecen carreras en el área. Respecto a los valores, el acuerdo fue mantenerlos dado que ellos continúan representando el espíritu de la institución. Complementariamente, se definieron los propósitos en concordancia con la nueva Misión y Visión. Todo ello fue sancionado por el Consejo Directivo, según consta en Acta de fecha 10 de octubre de 2020.

MISIÓN:

“Formar profesionales y técnicos de nivel superior otorgando oportunidades de perfeccionamiento, capacitación y educación continua de calidad, en distintas áreas del conocimiento, en especial en el ámbito de idiomas, tanto en modalidad presencial como a distancia, a través de un modelo educativo flexible, que abierto a la sociedad global y en permanente actualización, los

habilite para lograr un desempeño eficaz y competente en el campo laboral”.

VISIÓN

“Ser reconocida como una Institución de referencia en la formación profesional y técnica cuyo sello y centro articulador es la valoración del idioma, como un factor esencial para las necesidades de comunicación del mundo globalizado, contribuyendo al desempeño laboral, a las relaciones culturales, sociales, económicas, políticas y diplomáticas de las organizaciones, las empresas y los países”.

VALORES:

Los valores son referencias fundamentales para jerarquizar, evaluar, decidir, actuar y apreciar nuestros actos. De ahí que EATRI propugne el **pluralismo**, la **participación** y la **amabilidad** como los valores que respaldan u orientan su proyecto educativo.

El proyecto es **pluralista**, en cuanto acepta o reconoce la multiplicidad de doctrinas, posiciones, orígenes nacionales, raciales o sociales, opciones personales de sexo o género, adoptando una política de inclusión que acoge a toda persona que manifieste su vocación por los idiomas. Conscientes de las diferencias en los perfiles de ingreso que presentan sus postulantes, EATRI ha generado programas de nivelación.

Es **participativo**, con decisiones se toman a partir de cuerpos colegiados, por consenso y con la **responsabilidad** adoptada por dichos cuerpos respecto del cumplimiento y seguimiento de las acciones correspondientes. El Plan de Desarrollo Estratégico y en general las definiciones que atañen al funcionamiento institucional, se construyen con la participación activa de los distintos estamentos, y son conocidos y compartidos por toda la comunidad EATRI.

Por último, la **amabilidad**, nacida del **respeto** por sí y por el otro, y que consiste en ser afable, comprensivo, afectuoso, debe permear toda interacción que se genere en la institución: sala de clases, profesor-alumnos, alumno-alumno, lo que lleva a un ambiente de buena convivencia y a un fructífero ambiente laboral.

Estos valores llevarán a miembros de la comunidad educacional EATRI a ser mejores personas y así, mejores ciudadanos y mejores profesionales, no solo instruidos, sino educados.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

1. Orientar su accionar hacia la mejora continua, aplicando una política de evaluación y autorregulación que permita fomentar y mantener un desarrollo acorde a las exigencias institucionales y de la sociedad.
2. Fomentar, cultivar y expandir la enseñanza de idiomas, impartiendo carreras, programas y cursos para diversos públicos, propiciando el compromiso con el desarrollo cultural, social y económico del país y el desarrollo integral de las personas; formando y fortaleciendo sus competencias y abriéndoles oportunidades de desarrollo en Chile y en el exterior.
3. Mantener actualizado un modelo educativo que oriente la elaboración de los instrumentos curriculares y la puesta en práctica de metodologías actualizadas y pertinentes a la formación de profesionales y técnicos de calidad en el ámbito de los idiomas.
4. Tener un rol activo y protagónico, en las iniciativas públicas o privadas, nacionales o internacionales en pro del fomento de la formación y uso de diferentes idiomas que hoy se perfilan como *linguae francae* en el mundo actual.
5. Impulsar un desarrollo institucional sostenido y financieramente sustentable.
6. Crear y propiciar actividades, acciones y proyectos de vinculación con el medio nacional e internacional y colaborar con los planes de fomento y desarrollo de la enseñanza de idiomas del país.
7. Impulsar y fomentar acciones y actividades solidarias, de extensión socio-cultural, en el marco de su misión institucional.

Un aspecto de especial relevancia lo constituye la necesaria socialización de las nuevas definiciones, a fin de lograr la debida identificación de todos los estamentos con los compromisos institucionales.

4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO PDE 2018-2020

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
MEJORA CONTINUA	a) Diseño e Implementación de Plan de Desarrollo Estratégico.	Plan de Desarrollo Estratégico
	b) Diseño e implementación de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: <ul style="list-style-type: none"> i. Autoevaluación Institucional ii. Autoevaluación de Carreras iii. Auditorías Académicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Autoevaluación Institucional, año 2019 • Informe Autoevaluación de Carreras, año 2020 • Informe Auditoría Académica 2019.
	c) Diseño y cumplimiento de Plan de Mejoramiento Institucional	100% debilidades abordadas en Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)
	d) Ejecución del Programa General de Desarrollo	<p>FOCO ESTRATÉGICO MEJORA CONTINUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% actividades desarrolladas. <p>FOCO ESTRATÉGICO OFERTA ACTUALIZADA, PERTINENTE Y DE CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 de 7 proyectos terminados • 3 proyectos en desarrollo permanente <p>FOCO ESTRATÉGICO DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 de 3 proyectos desarrollado • 1 en desarrollo • 1 postergado para 2021 <p>FOCO ESTRATÉGICO POSICIONAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos replanteados en nuevo PDE

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
		<p>FOCO ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 proyecto postergado para el año 2021 • 2 proyectos en desarrollo permanente

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
OFERTA ACTUALIZADA, PERTINENTE Y DE CALIDAD	Diseño Modelo Educativo	Modelo Educativo en régimen
	Evaluación y Actualización de carreras	<ul style="list-style-type: none"> • 100% Perfiles de Egreso actualizados • 100% carreras y programas de estudio evaluados y actualizados al Modelo Educativo
	Recursos para el Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • 100% docentes con perfil requerido • 100% plan de perfeccionamiento (Modelo Educativo) ejecutado • 100% disponibilidad de instalaciones requeridas <p>EN DESARROLLO Implementación de planes de mantención preventiva y correctiva</p> <p>PENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de Laboratorio adicional de Traducción en estudio
	Implementación Modelo Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • 100% carreras técnicas impartidas conforme a Modelo Educativo

		<ul style="list-style-type: none"> • 100% avance en programación de implementación de carreras profesionales según nuevo Modelo Educativo (hasta 5° nivel) • Aplicación de experiencia piloto de evaluaciones de ciclo intermedio en carreras técnicas.
	Apoyo Académico Complementario	<ul style="list-style-type: none"> • 70.1% estudiantes nuevos caracterizados según perfil de ingreso el año 2020, aumentando a 85.8% el año 2021. • Resolución que otorga carácter de obligatoriedad a las asignaturas de “Introducción a la Lengua Inglesa y Española” • Ampliación del Programa de Tutoría de Pares a todos los niveles. • 70,5% de estudiantes con nivelación obligatoria aprueban asignatura Lengua Española y 64% la asignatura de Lengua Inglesa. • 100% cobertura en seguimiento a estudiantes en riesgo académico
	Beneficios y Bienestar Estudiantil	<ul style="list-style-type: none"> • 97 estudiantes beneficiados con beca, , 32 con CAE, 1 renovación de Beca Y 32 renovaciones CAE. • Creación y funcionamiento del Centro de Estudiantes • Creación y funcionamiento de grupos de interés y realización de conversatorios
	Vínculo con egresados, empleadores y expertos del área	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Base de datos: 788 egresados incorporados al año 2020 • Encuesta aplicada (25% respuesta año 2021).

		<ul style="list-style-type: none">• 2019: realización de encuentro de egresados• 8 Talleres realizados con 38 egresados participantes• 5 Convenios de colaboración mutua vigentes
--	--	---

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA	<p>Ampliación Oferta de Carreras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la creación de nuevas carreras desde la perspectiva de los recursos requeridos y de la factibilidad de impartirlas. • Identificación área de requerimiento y carrera a ofrecer: “Técnico en Inglés mención Hotelería y Turismo” • Diseño curricular de las carreras • Difusión de la oferta. • Implementación de la carrera de “Técnico en Inglés con mención en Hotelería y Turismo”, a partir del año 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula carrera “Técnico en Inglés con mención en Hotelería y Turismo”: <ul style="list-style-type: none"> ○ 2019: 39 estudiantes nuevos ○ 2020: 41 matrícula de estudiantes nuevos y 66 matrícula total
	<p>Educación Continua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Cursos y Diplomados: Inglés Jurídico, Inglés Básico • Creación OTEC 	<ul style="list-style-type: none"> • Dadas las condiciones derivadas de la pandemia, los cursos diseñados no lograron impartirse conforme a lo programado. • Si bien, en el año 2019 se creó la OTEC, la oferta de cursos no tuvo la recepción esperada. Por esta razón, no se continuará con esta estrategia de ampliación de la oferta.
	<p>Educación a Distancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de comisión encargada de realizar los estudios correspondientes y analizar la factibilidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad realizado. • Programación de inicio de la oferta a partir del año 2022.
POSICIONAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la evolución financiera de la institución • Diversificación de ingresos 	<p>Las condiciones derivadas de la pandemia, no hicieron factible la concreción de las actividades</p>

		previstas, orientadas principalmente al incremento de los ingresos.
--	--	---

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
VINCULACIÓN CON EL MEDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Definir política institucional de Vinculación con el Medio • Designación de encargado de vinculación con el medio • Definir procedimientos orientados a materializar la política • Incorporación, en la estructura organizacional, de una dependencia con responsabilidades asociadas a la vinculación con el medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Vinculación con el Medio. • Creación e implementación de la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actualización de Estatuto y Reglamento Orgánico General. ○ Definición de responsabilidades y funciones
	<p>Implementar acciones de cooperación mutua entre la comunidad y la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscripción de Convenios 	<p>Convenios suscritos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cooperación para la investigación “USACH” • “FUNIBER” • “GRATO” (asesorías idiomáticas) • “Hábitat para la Humanidad” • AMUCH
	<p>Eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de docentes en Congresos y otros eventos relacionados con la enseñanza de la Traducción e Interpretación • Participación de estudiantes en programas en el extranjero: profesores de español en Francia y beca en Alemania. • Participación de estudiantes en Congresos y 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 docentes participaron en Jornada de la Enseñanza de la Traducción e Interpretación (Temuco, Iquique) • XVII Congreso Nacional de Estudiantes de Traducción e Interpretación. • 5 estudiantes han participado en programa “Asistentes de Español en Francia” en los últimos 3 años.

	<p>Talleres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación de estudiantes en “Grupos de Interés” 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Grupos de interés creados: Poeatri, Fotografía
	<p>1.1. Vínculos para efectos de articulación institucional:</p> <p>1.1.1. Evaluar factibilidad de reconocer aprendizajes previos en idiomas, a estudiantes de enseñanza media.</p> <p>1.1.2. Evaluar factibilidad de continuidad de estudios de egresados EATRI, en otras instituciones de educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a las condiciones de pandemia, no hubo avances respecto a vínculos con establecimientos de enseñanza media. • Contacto con UMCE y USACH para efectos de continuidad de estudios superiores.
	<p>Incentivar la realización de publicaciones de interés académico relacionadas con el quehacer institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de jerarquización docente, considera entre las variables a valorar, la elaboración de material de enseñanza como incentivo a la realización de publicaciones internas.

5. IDEAS FUERZA

1. Mantener una oferta actualizada y pertinente de carreras que satisfagan, por una parte, las expectativas vocacionales de los eventuales estudiantes y por otra, las expectativas del sector laboral, en términos del logro de las capacidades que éste requiere en el desempeño de las funciones que definen su perfil profesional.
2. Comprometerse con una oferta formativa de calidad que considere las condiciones de entrada de los estudiantes (perfil de ingreso), el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro del perfil de egreso.
3. Contar, en pertinencia y suficiencia, con los recursos humanos, físicos, materiales, didácticos y organizacionales para llevar a cabo los planes de desarrollo institucional.
4. Fortalecer el posicionamiento de EATRI como institución formadora de profesionales y técnicos en el área de idiomas, ampliando su oferta actual a modalidades alternativas y a programas de educación continua.
5. Fortalecer la sustentabilidad financiera institucional en vistas a su desarrollo y crecimiento.
6. Desarrollar una política de vinculación con el entorno inmediato, con el medio laboral y, en general, con instituciones con las cuales se puedan desarrollar actividades de beneficio mutuo.
7. Potenciar una cultura de mejoramiento continuo y de aseguramiento de la calidad a través de políticas y mecanismos que aseguren el compromiso de cada uno de los estamentos que conforman la comunidad académica.

6. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2021-2024

Como ya se señalara, la nueva Misión, Visión y Propósitos Institucionales dieron origen a la revisión del Plan de Desarrollo Estratégico concebido para los años 2018-2022, en el sentido de verificar si los proyectos en él contemplados efectivamente reflejaban las nuevas expectativas de crecimiento y desarrollo de la institución y los desafíos que era necesario enfrentar para superar los efectos de la crisis social y sanitaria que ha afectado al país. Si bien, los focos estratégicos y el respectivo Programa General de Desarrollo contienen proyectos orientados a la misión, visión y propósitos vigentes al momento de su diseño, se adoptó la decisión de enfrentar los nuevos desafíos, con un Plan de Desarrollo Estratégico para 4 años, a partir del año 2021, previa evaluación del avance del anterior (ver punto 2.4.2. Seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico).

El Plan de Desarrollo Estratégico constituye el marco de referencia que orienta la toma de decisiones en función de los Focos Estratégicos y los objetivos que en él se establecen. Los Focos Estratégicos corresponden a las dimensiones en que la institución centrará sus esfuerzos en vistas al logro de la misión, visión y propósitos institucionales. Un proceso de reflexión interna, llevó a identificar los siguientes focos:

1. Docencia, Formación y Oferta Académica
2. Aseguramiento de la Calidad
3. Vinculación con el Medio y Comunicaciones
4. Gestión Institucional y Sustentabilidad

A partir de estos focos estratégicos es que, considerando las distintas perspectivas de análisis y las relaciones causa-efecto, se definen los objetivos estratégicos que, interrelacionados entre sí, tributan al logro de los resultados esperados, es decir:

1. **Mejorar la empleabilidad de los egresados**, tanto en lo cuantitativo expresado en las tasas de empleo, como cualitativo reflejado en la evaluación de quienes contratan sus servicios.
2. **Mejorar la satisfacción de empleadores y/o clientes**, formando técnicos y profesionales dotados de las competencias que la industria requiere.
3. **Asegurar la sustentabilidad del proyecto educativo**, tanto desde el punto de vista financiero como desde la perspectiva de la justificación y validación de su oferta en el sistema de educación superior y su aporte a la sociedad.

En el siguiente Gráfico se presenta el Mapa Estratégico con la indicación de los Focos Estratégicos y Objetivos por perspectiva:



El Mapa Estratégico se complementa con el Cuadro de Mando Integral que contiene los indicadores de logro por objetivo, así como la indicación de las metas, iniciativas estratégicas e

iniciativas de calidad, responsables y presupuesto, que constituyen el referente para la elaboración de los respectivos planes operativos anuales.

El seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales, conforman mecanismos y elementos de autorregulación que dan origen a la concreción de la política de mejora continua permitiendo identificar, durante su desarrollo, las eventuales dificultades que pudieran poner en riesgo su ejecución e introduciendo los ajustes correspondientes. Por otra parte, se hace necesaria la confiabilidad de la información que alimenta el Cuadro de Mando Integral favoreciendo así una asertiva toma de decisiones.

5.1. Focos Estratégicos

5.1.1. Docencia, Formación y Oferta Académica

La calidad de la formación entregada es la prioridad institucional y hacia este fin es que se encaminan los objetivos estratégicos definidos y los correspondientes recursos asignados. Medidas como el resguardo de la idoneidad del personal docente, la eficacia del Modelo Educativo, las acciones de apoyo psicosocial y académico, están concebidas para mejorar permanentemente los niveles de satisfacción y retención estudiantil, en vistas a un perfil de egreso que abarca el logro de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, satisfaciendo sus expectativas personales y las de quienes requerirán de sus servicios en el mundo laboral.

CONCEPTOS CLAVE:

- **Centralidad del estudiante.** El estudiante es concebido como el protagonista de su propio aprendizaje. El docente se concibe como guía del mismo.
- **Saber tripartito.** Los resultados de aprendizaje, así como los procedimientos metodológicos y evaluativos abarcan las dimensiones cognitiva (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber actuar).
- **Formación para el trabajo.** Énfasis en las actividades prácticas y acercamiento al mundo laboral.

5.1.2. Aseguramiento de la Calidad

Este foco apunta al logro de un incremento en la cultura de autorregulación y mejora continua, orientada transversalmente hacia todas las perspectivas. Las metas se relacionan con variables como participación de todos los estamentos en los procesos de autoevaluación, socialización de mecanismos y resultados, evaluación del impacto de las medidas adoptadas, dando origen a los ajustes necesarios de introducir que se materializan en el respectivo Plan de Mejora, del cual se hacen partícipes todos los estamentos institucionales.

CONCEPTOS CLAVE:

- **Calidad.** Entendida como el mejoramiento continuo, expresado en la capacidad institucional para dar cumplimiento a su misión y visión, como asimismo a los requerimientos externos de parte del sistema de educación superior y de quienes demandan profesionales, técnicos y especialización en las carreras o programas que conforman su oferta.
- **Mejora Continua:** La implementación del PDE se concibe a partir del desarrollo de las etapas descritas en el ciclo PDCA por sus siglas en inglés¹: Planificar, Ejecutar, Verificar y Mejorar. Todas ellas se explicitan en los respectivos Planes Anuales Operativos:
 - **La Planificación,** que utiliza como referentes los Diagnósticos Institucionales que arrojan información acerca de las debilidades que es necesario superar, de las fortalezas que es necesario potenciar, como asimismo de las oportunidades y amenazas del medio que eventualmente incidirían en las expectativas de desarrollo institucional.
 - **La Ejecución,** por su parte, implica la disponibilidad de los recursos que requiere la implementación de las acciones comprometidas. Es decir: Recursos Humanos, Financiero, Físicos, Materiales y Organizacionales. Considera, además, todos los procesos asociados al desempeño en cada una de las unidades que conforman la estructura organizacional.
 - **La Verificación** se enmarca dentro de la gestión de Aseguramiento de la Calidad, que incluye la evaluación y control de gestión, a través de los principales mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, es decir: Autoevaluación Institucional, Autoevaluación de Carreras y Auditorías Académicas. Entre sus objetivos está evaluar el grado de cumplimiento del PDE y la medida en que las acciones emprendidas satisfacen los criterios de evaluación tanto del organismo regulador como los autoimpuestos por la institución.
 - **La Mejora** se operativiza a partir de Planes de Mejoramiento Institucional, ya sea que estos se originan como respuesta a las debilidades planteadas en procesos de acreditación, como a partir de procesos internos de autoevaluación.
- **Autorregulación:** La capacidad de autorregulación implica la articulación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Estos mecanismos permiten incorporar la evaluación interna, monitoreo y control de sus procesos y gestión con el objeto de retroalimentar de manera sistemática el resultado e impacto de los mismos y realizar los ajustes a través de planes de mejoramiento que garanticen y promuevan la calidad.

5.1.3. Vinculación con el Medio y Comunicaciones

Este foco tiene como objetivo la creación, el diseño, la implementación y medición de las estrategias de comunicaciones, admisión, marketing y vinculación con el medio en pos de posicionar la marca entre sus públicos de interés a través de relatos o acciones específicas de captación, fidelización y liderazgo corporativo, en base y concordancia con los lineamientos del Plan de Desarrollo Estratégico de la Institución.

De esta forma, las comunicaciones actúan como un actor relevante en la construcción del relato corporativo y las diversas acciones diseñadas y desarrolladas, que apunten a cumplir con los objetivos de captar, fidelizar y posicionar a la Institución entre sus públicos de interés entendiendo que la comunicación en EATRI es un medio para lograr los objetivos estratégicos señalados en el PDE, fortalecer la cultura organizacional y generar diálogos entre sus distintas audiencias.

Por su parte, la Vinculación con el Medio es entendida como un mecanismo continuo y bidireccional para establecer diálogos, alianzas y acuerdos entre EATRI y la sociedad, el sector productivo y gubernamental, a nivel nacional e internacional, en pos de fortalecer y complementar la formación de nuestros estudiantes y en la colaboración/cooperación institucional con el entorno macro y el lugar en la que se encuentra asentada a través de acciones en los ámbitos educacionales, culturales, sociales e intelectuales.

CONCEPTOS CLAVE.

- **Bidireccionalidad:** Se incorporan las perspectivas de la institución y la comunidad en busca de beneficios mutuos entre la academia y su entorno.
- **Comunicación interna:** Considera la socialización de los procesos llevados a cabo a fin de favorecer una mayor integración y compromiso de los diferentes estamentos institucionales hacia el logro de los objetivos propuestos.
- **Comunicación externa:** Se orienta hacia la efectividad de las acciones orientadas a fortalecer el posicionamiento de EATRI como institución especializada en formación de profesionales y técnicos en el área de Idiomas.

5.1.4. Gestión Institucional y Sustentabilidad

El foco apunta a resultados directamente relacionados con la sustentabilidad del proyecto educativo, a partir de objetivos estratégicos que, si bien aplican a otros focos, tienen su origen en la gestión institucional. Ellos están referidos al mejoramiento del clima organizacional y a la disponibilidad de infraestructura y recursos para el desarrollo del proyecto educativo. El aumento de la matrícula a través de la implementación de nuevos programas de pregrado, educación continua y educación a distancia, conforman factores que, desde la perspectiva financiera, contribuyen a aumentar los ingresos, aumentar los excedentes y disminuir los costos.

CONCEPTOS CLAVE

- **Sustentabilidad:** bajo una conceptualización económica y social, es decir, lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo, protegiendo al mismo tiempo el resguardo de la calidad de su oferta, característica que le permite justificarse en el sistema como una alternativa válida para la prosecución de estudios de nivel superior en el área de idiomas.
- **Fortalecimiento de la Gestión:** considera la mejora de la eficiencia y la eficacia, poniendo a disposición los recursos organizacionales, físicos, materiales y tecnológicos requeridos para el logro de los objetivos estratégicos.

7. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Las acciones de Seguimiento y Control se realizan en el marco de la política de Aseguramiento de la Calidad y sus mecanismos, estableciendo períodos de evaluación del Estado de Avance, de cumplimiento de plazos, de suficiencia de recursos, de disponibilidad de indicadores y evidencias, y principalmente de la efectividad e impacto de la implementación de los proyectos que conforman el Programa General de Desarrollo en cada uno de los Focos y Objetivos Estratégicos y Operacionales definidos.

ⁱ Plan, Do, Check, Adjust