

# EATRI

INSTITUTO PROFESIONAL

The EATRI logo is displayed on a curved architectural element of a building. It features the text 'EATRI' at the top, a central graphic of a globe with a figure, and the text 'INSTITUTO PROFESIONAL' at the bottom. The entire image is overlaid with a light blue filter.

**EATRI**  
INSTITUTO  
PROFESIONAL

## RESUMEN EJECUTIVO INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

## INDICE

	Página
1. Presentación.....	3
2. Breve Historia de la Institución.....	5
3. Marco Contextual. Contingencia .....	6
4. Principales Definiciones Institucionales .....	8
5. Gestión de Calidad .....	10
5.1. Políticas .....	10
5.1.1. Institucionales .....	10
5.1.2. Área Gestión Institucional .....	11
5.1.3. Área Docencia .....	11
5.1.4. Área Vinculación con el Medio .....	11
5.2. Dirección de Aseguramiento de la Calidad.....	12
5.3. Sistema de Aseguramiento de la Calidad .....	13
5.4. Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad.....	13
5.4.1. Autoevaluación Institucional.....	13
5.4.2. Autoevaluación de Carreras.....	15
5.4.3. Auditorías Académicas.....	15
5.5. Acciones de Seguimiento y Autorregulación.....	17
5.5.1. Plan de Mejoramiento Institucional (PMI).....	17
5.5.2. Plan de Desarrollo Estratégico 2018-2020 (PDE).....	26
5.5.3. Análisis FODA.....	32
6. Síntesis Evaluativa. Un análisis crítico.....	36
6.1. Gestión Institucional.....	36
6.2. Docencia de Pregrado.....	38
6.3. Vinculación con el Medio y Comunicaciones.....	42
6.4. Principales Fortalezas.....	43
7. El futuro de EATRI.....	45
7.1. Debilidades Detectadas y Plan de Mejora.....	45

## 1. PRESENTACIÓN

Estimada comunidad EATRI:

A través de este documento, presento a Uds. el resumen ejecutivo del Informe de Autoevaluación Institucional remitido, con fecha 25 de agosto de 2021, a la Comisión Nacional de Acreditación con oportunidad de la solicitud de acreditación.

Producto de las actividades realizadas en el marco de este proceso, se elaboró el Informe de Autoevaluación Institucional, a través del cual no solo se describe y se evalúa a la institución en relación a los criterios definidos por la Comisión Nacional de Acreditación. Adicionalmente, se intenta demostrar, a través de un análisis crítico aspectos relevantes de su funcionamiento:

- 1. La existencia de una cultura de autorregulación y mejora continua. Es decir, una institución capaz de:**
  - a. Reconocer sus debilidades
  - b. Poner en práctica estrategias para superarlas
  - c. Aplicar mecanismos para evaluar la eficacia de las medidas correctivas
  - d. Diseñar, ejecutar, evaluar y ajustar planes de mejora
  
- 2. La integridad en la ejecución de su proyecto institucional. Es decir:**
  - a. Existe consistencia entre lo comprometido y lo ejecutado
  - b. Se ejecuta y evalúa lo proyectado
  - c. Existe sistematicidad y regularidad en la ejecución de los procesos
  - d. Se gestiona la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto institucional
  
- 3. La proyección institucional. Es capaz de:**
  - a. Reconocer e interpretar los cambios necesarios de incorporar para mantenerse, justificarse y competir en el sistema de educación superior
  - b. Adaptarse a las exigencias del medio y circunstancias coyunturales
  - c. Actualizar planes de desarrollo estratégico en conformidad a los recursos disponibles
  - d. Fortalecer la gestión académica y administrativa para dar respuesta al proyecto institucional.

En las siguientes páginas encontrarán un resumen de los contenidos del Informe y una síntesis evaluativa

de cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional de EATRI, para culminar en un Plan de Mejora que resume las principales estrategias y actividades para superar con éxito las debilidades que este proceso evaluativo puso en evidencia, sin perjuicio de los compromisos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico para el período 2021-2024 que refleja las proyecciones institucionales y los desafíos que se deberán enfrentar. Cabe hacer notar que, si bien EATRI solicita acreditar institucionalmente las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, ha querido incorporar en esta evaluación, el área de Vinculación con el Medio como una forma de dar cuenta de las proyecciones institucionales y del fortalecimiento de su gestión.

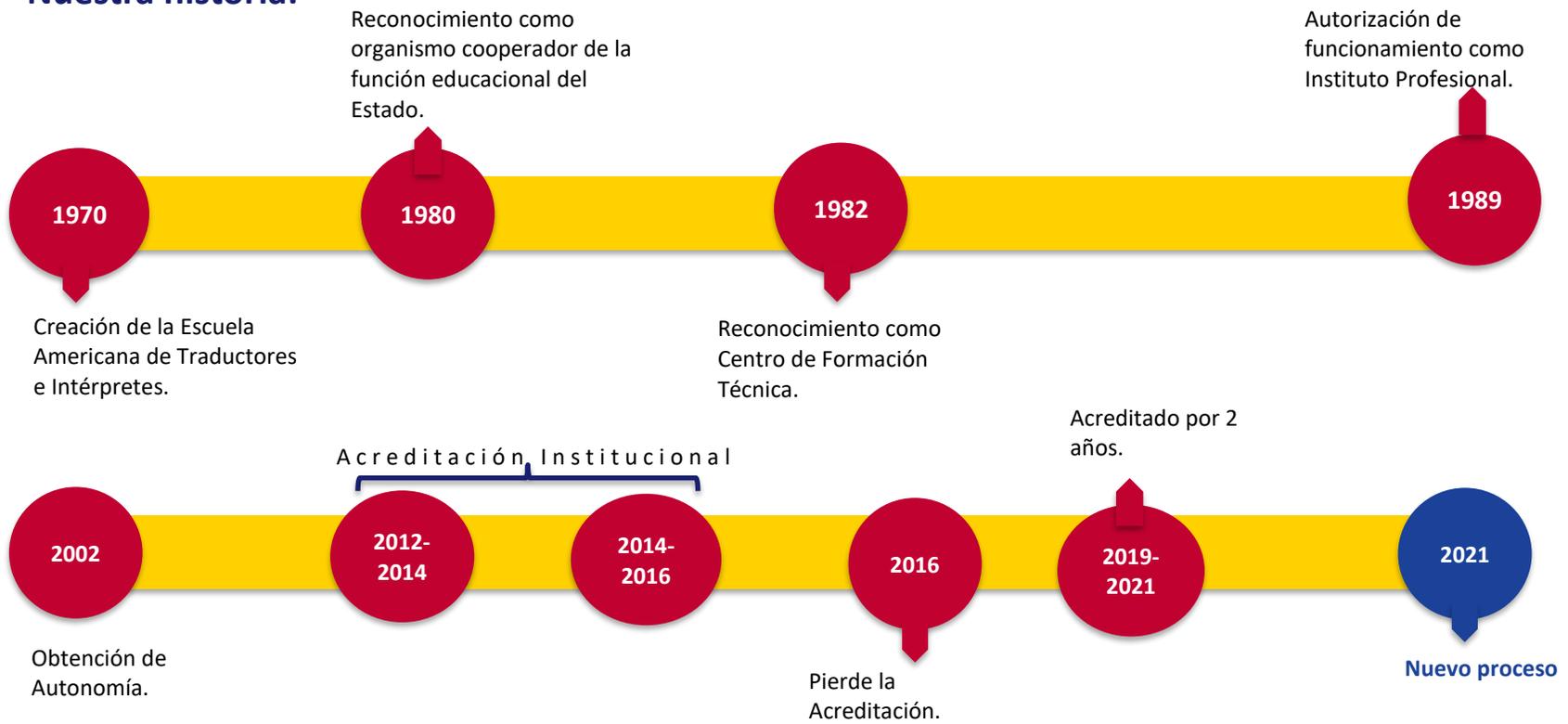
Entendemos que la concreción de estos compromisos institucionales es tarea de todos y cada uno de los miembros de esta comunidad y confiamos en que contaremos con su participación y compromiso para llevar a cabo con éxito nuestra misión institucional.

**SERGIO THIERS SILVA**  
**RECTOR**

## 2. BREVE HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN

En la siguiente línea de tiempo, se destacan algunos hitos importantes en la historia de más de 50 años de existencia de EATRI:

### Nuestra historia:



### 3. MARCO CONTEXTUAL. CONTINGENCIA

Enfrentar la contingencia derivada de dos fenómenos conjuntos como han sido la crisis social y la crisis sanitaria, ha constituido un desafío a nivel nacional y global del cual las instituciones de educación superior no han estado ajenas, debiendo desplegar esfuerzos inéditos para seguir dando cumplimiento a su rol social a través de la formación integral de las personas, en un marco de respeto a los principios que establece la Ley de Educación Superior.

El Instituto Profesional EATRI, en particular, reaccionó al impacto de estos fenómenos definiendo como prioridad asegurar la continuidad de la actividad académica manteniendo vigente el concepto de calidad que ha definido como inspirador de su quehacer, es decir, dar respuesta a los requerimientos internos que tienen origen en su misión, visión y propósitos institucionales, como asimismo a los requerimientos externos derivados de quienes demandan formación en las áreas que conforman su oferta, en quienes demandan profesionales dotados de las competencias que se comprometen y, finalmente, en quienes, como entes reguladores, establecen los criterios de calidad a los que toda institución de educación superior debe orientar su acción.

La responsabilidad y compromiso institucional, no abarca solo a sus estudiantes, sino también a su equipo de colaboradores y docentes que son el pilar que hace posible el cumplimiento de su proyecto educativo. Es por ello, que las medidas adoptadas no solo están referidas a dar continuidad a la actividad académica, sino también a resguardar la estabilidad de su equipo de trabajo manteniendo, en la medida de lo posible, las condiciones que garantizan su continuidad y bienestar para el cumplimiento de sus funciones.

La determinación de las actividades críticas y prioritarias necesarias para seguir operando y la identificación de las medidas básicas a adoptar para enfrentar de manera adecuada y efectiva la crisis, fueron los primeros pasos para una operatividad lo más cercana posible a la normalidad. Es así como se adoptaron medidas tanto en el ámbito de la gestión académica como administrativa, protegiendo la seguridad y estabilidad del personal y sus estudiantes. Especial énfasis se dio a objetivos relacionados con la permanencia de los estudiantes en el sistema para lo cual el efecto credibilidad en la eficacia de una modalidad de enseñanza remota de emergencia -no experimentada con anterioridad- era fundamental de construir, requiriendo para ello del compromiso de cada uno de sus miembros.

Sin perjuicio de las acciones específicas emprendidas para enfrentar la crisis, EATRI llevó a cabo un proceso de reflexión interna que le llevó a concretar acciones en el ámbito de la gestión académica y administrativa en vistas a un fortalecimiento institucional que la posicionara como una alternativa reconocidamente válida en el sistema de educación superior. Para ello se llevaron a cabo, entre otras, acciones como las que a continuación se describen:

- Redefinición de la Misión, Visión y Propósitos Institucionales.

- Revisión de los Focos Estratégicos que conforman el Plan Estratégico de Desarrollo.
- Rediseño Organizacional (creación de la Dirección de Comunicación, Admisión y Vinculación con el Medio, Dirección de Calidad)
- Campaña comunicacional para llegar a un público más masivo.
- Diseño e Implementación de un Proyecto de Educación a Distancia.

Unido a las circunstancias ya descritas, EATRI se enfrenta, en esta oportunidad, a la presentación de la solicitud de acreditación, estatus vigente hasta el 28 de agosto de 2021 (prorrogado hasta la dictación de la nueva resolución de La CNA, una vez culminado el proceso de acreditación) para lo cual no solo intenta responder a los criterios de calidad que describe el ente regulador, sino a nuevos desafíos para continuar siendo una alternativa válida y atractiva para quienes demandan formación en el nicho en que ha demostrado experticia, es decir, los idiomas. EATRI ha formado generaciones de Traductores e Intérpretes bien valorados y posicionados en el mercado laboral, circunstancia que obliga a responder eficientemente a esa confianza, independiente de las dificultades que ha sido necesario enfrentar.

La superación de debilidades detectadas en procesos de evaluación interna y acreditación, la necesidad de incrementar los ingresos (afectados por la no acreditación anterior) y su directa relación con la evolución de la matrícula y de las tasas de retención en el sistema, han sido algunos de los principales desafíos a los que la institución ha abocado sus esfuerzos, en vistas a disponer de los recursos que harán posible la materialización de un Plan de Desarrollo Estratégico ambicioso en términos de crecimiento y desarrollo, para cuyo diseño fue necesario analizar diferentes escenarios para continuar siendo una alternativa válida y atractiva en el sistema de educación superior. Ello requirió enfrentar con creatividad y compromiso un escenario de crisis social y de alta competitividad que exige innovación, a lo cual se añade el impacto de la educación a distancia, iniciado como una solución de emergencia que dio luces acerca de la factibilidad de lograr los resultados de aprendizaje comprometidos en los planes y programas de estudio.

Pese a lo pesimista que se percibía el panorama para instituciones del tamaño de EATRI, el Consejo Directivo decidió enfrentar el desafío, redefiniendo su Misión, Visión y Propósitos institucionales, materializadas en el Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2024. Todo ello implica lograr un equilibrio financiero estable que permita concretar proyectos innovadores, fortaleciéndose como institución, capitalizando los logros alcanzados y manteniendo el espíritu que los creadores impusieron como sello de identidad.

## 4. PRINCIPALES DEFINICIONES INSTITUCIONALES

Producto de consulta y reflexión institucional, se reformuló la Misión, Visión, y Propósitos institucionales, a fin de explicitar sus expectativas de desarrollo. Los valores se mantuvieron. El resultado se aprecia en las siguientes definiciones:

### 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

*Con el fin de lograr su misión, la institución sustenta su proyecto educativo en los siguientes valores: participación, pluralismo y amabilidad, presentes a nivel académico y organizacional. En síntesis, estos se entienden como:*

- *Participación: Las decisiones se adoptan a partir de cuerpos colegiados y en consulta con los distintos estamentos.*
- *Pluralismo: Se acepta la diversidad, traduciéndola en la política que acoge a toda persona que manifieste su vocación por los idiomas.*
- *Amabilidad: Se promueve el respeto por si mismo y por el otro, conducta que se manifiesta en toda instancia de interacción.*

**PROPÓSITOS**

- *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.*
- *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.*
- *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.*
- *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.*
- *Impulsar un desarrollo institucional sostenido y financieramente sustentable.*
- *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.*

## 5. GESTIÓN DE CALIDAD

### 5.1. POLÍTICAS

#### 5.1.1. INSTITUCIONALES

- Actuar respetando la normativa legal y reglamentaria dispuesta por los organismos del Estado para las instituciones de educación superior del país y, en particular, sobre la regulación y promoción del aseguramiento de la calidad.
- Fortalecer la cultura de calidad y del mejoramiento continuo, lo que incluye especialmente la gestión institucional, la docencia y la vinculación con el medio.
- Acrecentar la capacidad de autoevaluación y autorregulación a través del incremento del nivel de participación de los distintos actores del proceso y de la práctica o testimonio de la evidencia.
- Certificar, por organismos acreditadores externos, la calidad de los servicios educacionales que se ofrecen.
- Lograr certificaciones idiomáticas de carácter internacional que den cuenta de la calidad de la formación entregada.
- Orientar el quehacer institucional hacia el logro de los objetivos y metas comprometidas en el Plan de Desarrollo Estratégico.

#### 5.1.2. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

- Incrementar y consolidar la organización y estructura organizacional de manera que permita una gestión acorde a la actual misión, visión y propósitos institucionales.
- Contar con un sistema de gobierno formalmente establecido, con instancias claras de toma de decisiones que facilite el desarrollo de la institución.
- Incrementar y mantener una planta de personal suficiente y calificada para favorecer el adecuado funcionamiento académico/ docente, administrativo y de servicio del instituto.
- Mantener y consolidar una gestión administrativa y financiera que permita impulsar un desarrollo institucional sostenido y financieramente sustentable.
- Resguardar e incrementar una infraestructura y equipamiento adecuado y funcional a los requerimientos de crecimiento y desarrollo institucional.

### 5.1.3. ÁREA DOCENCIA

- Promover y fortalecer la calidad del proceso formativo.
- Cautelar, al momento de crear, diseñar y actualizar carreras, el aseguramiento de la pertinencia y calidad de los títulos ofrecidos. Mejorar de manera permanente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, incluyendo uso de nuevas tecnologías.
- Consolidar y mantener una dotación académica/docente suficiente, calificada y actualizada, que asegure la progresión y logros de los estudiantes.
- Favorecer el desarrollo integral de los estudiantes a través de la participación en actividades académicas complementarias, artísticas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Promover y desarrollar proyectos de innovación curricular.

### 5.1.4. ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO

- Establecer nexos con el medio disciplinario, artístico, tecnológico, productivo o profesional, contribuyendo de esta manera a mejorar el desempeño de las funciones institucionales.
- Realizar acciones bidireccionales de vinculación con el medio significativo, respondiendo a determinadas necesidades del medio y recibiendo, a su vez, retroalimentación para el desarrollo institucional, el enriquecimiento de los procesos formativos de los estudiantes y el desarrollo académico y profesional de los docentes y otros actores involucrados.
- Promover la vinculación de estas actividades con las funciones de docencia o con las actividades de investigación cuando corresponda.
- Proyectar una imagen acertada y aceptada de EATRI, tanto por sus audiencias internas como por el entorno social, cultural y económico en que se desempeña.
- Mantener permanentemente informada a la comunidad respecto de las definiciones, políticas, reglamentos, resultados de procesos evaluativos y cualquier medida que comprometa su participación e identificación con el logro de la misión, visión y propósitos institucionales.
- Contar con estrategias comunicacionales que permitan proyectar una imagen destacada y comprensible por sus audiencias internas y por el entorno social, cultural y económico en que se desempeña y desarrolla.
- Procurar el entendimiento, la colaboración y el desarrollo integral de las relaciones personales, institucionales y empresariales, así como entre los países y las diferentes culturas.
- Establecer vínculos regulares y recíprocos con empleadores e instituciones públicas y privadas.

## 5.2. DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Para gestionar la calidad, EATRI, considera en su estructura, la existencia de una Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Su responsabilidad radica en diseñar, proponer, implementar y supervisar políticas, mecanismos y normas para asegurar el buen funcionamiento de los procesos que buscan la mejora continua, especialmente el análisis institucional y la realización de los procesos de autoevaluación y acreditación. Los lineamientos y orientaciones generales al respecto están contenidos en el documento “Sistema de Aseguramiento de la Calidad”, una de cuyas principales orientaciones la constituye la definición de “calidad” en la que EATRI intenta conjugar las expectativas de carácter interno que buscan dar cumplimiento a la Misión, Visión, Valores y Propósitos institucionales, respondiendo "asimismo" a las expectativas externas que se expresan fundamentalmente en los requerimientos de la sociedad y en los criterios de evaluación de los organismos reguladores.

### *CALIDAD*

*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.*

Como se aprecia en la siguiente figura, el concepto de calidad es el que da origen al sistema de aseguramiento de la misma, ya que es a partir de la detección de las necesidades tanto internas como del entorno, que se establecen las principales definiciones institucionales (Misión, visión, Propósitos) que dan origen al Plan de Desarrollo Estratégico. Los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad permiten evaluar los logros, identificando fortalezas y debilidades que se transforman en planes de mejora, dando así cuerpo a las políticas de autorregulación y mejora continua.

### 5.3. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



### 5.4. MECANISMOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

#### 5.3.1. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Se entiende como un proceso permanente que da cuenta de la cultura autoevaluativa institucional. Su propósito es verificar la consistencia interna y externa. Entendida la consistencia interna como el grado de ajuste de las acciones y resultados con las prioridades institucionales y sus definiciones (misión, visión, valores). Y la consistencia externa como el grado de ajuste a los requerimientos del entorno significativo.

La autoevaluación, como elemento de diagnóstico y de seguimiento de las acciones que se comprometan en el respectivo plan de mejora, se fundamenta en los siguientes principios:

- **Colaboración.** Se concreta con el aporte de miembros de todos los estamentos de la institución.
- **Transparencia.** Se ejecuta permitiendo y promoviendo el conocimiento a todo miembro de la comunidad. Sus resultados son públicos.
- **Integralidad.** Abarca la planificación, desarrollo, evaluación y retroalimentación de cada

uno de los procesos asociados a la gestión académica y administrativa.

- Veracidad. Se basa en la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información; en la objetividad de las conclusiones y en la responsabilidad de los actores. Como principio general, todas las afirmaciones están respaldadas por evidencias disponibles en los registros institucionales.
- Reflexión crítica. Tanto el análisis de lo observado como las conclusiones y sugerencias, deben ser consecuencia de una reflexión de carácter objetivo que, reconociendo las debilidades como aspectos necesarios de mejora, facilite una toma de decisiones acertada que apunte a lo realmente esencial.

Para llevar a cabo este proceso, por Resolución de Rectoría N° 4 del 17 de marzo de 2021 se constituyó la Comisión de Autoevaluación Institucional, cuya función, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Orgánico es verificar, orientar y apoyar los procesos de autoevaluación institucional, verificar el grado de avance del Programa de Desarrollo Estratégico (P.D.E.) y los procesos de acreditación a que se someta la institución.

Con esta finalidad, se crearon dos comisiones de autoevaluación; una, denominada Comisión Central de Autoevaluación (CCA), encargada de definir la organización del proceso, el cronograma general de trabajo, la supervisión general de su realización y la aprobación final del informe de autoevaluación. La segunda, con un carácter operativo, responsable de coordinar la evaluación de las áreas definidas para estos efectos, sistematizar y analizar la información emanada de las encuestas e informantes claves, recopilar evidencias, construir indicadores y redactar el contenido del informe sobre la base de la información sistematizada de las diferentes áreas evaluadas.

La primera está conformada por el Rector, que la preside, un miembro del Consejo Directivo y la Directora de Aseguramiento de la Calidad. Según las necesidades de la institución, podrán participar, también, asesores externos.

La segunda se constituyó en dos grupos de trabajo: subcomisión Gestión Institucional y subcomisión Docencia de Pregrado y estuvo integrada por:

- la Directora de Aseguramiento de la Calidad, que la preside.
- La Directora Académica
- La Directora de Administración y Finanzas
- 1 representante del personal de la Dirección de Administración y Finanzas
- 2 representantes del personal de la Dirección Académica
- 3 representantes del personal docente
- 1 representante del personal administrativo
- 2 representantes de los estudiantes.

La metodología considera la recopilación y levantamiento de información respaldada por las correspondientes evidencias, la construcción de indicadores y el respectivo análisis crítico. La socialización se realizó por medio de jornadas con directivos, docentes, estudiantes y funcionarios; utilización de correos, sitio web, informativo institucional; elaboración y difusión del resumen ejecutivo del Informe de Autoevaluación Institucional (todos en forma virtual).

El resultado del trabajo de estas subcomisiones, se plasma en el Informe de Autoevaluación Institucional.

### 5.3.2. AUTOEVALUACIÓN DE CARRERAS

Están orientadas a conocer el nivel de pertinencia y calidad del proceso formativo en vistas al logro del perfil de egreso comprometido. Su propósito es evaluar la calidad de las carreras en función de los propósitos declarados: perfil de egreso y Modelo Educativo.

La aplicación de este mecanismo de aseguramiento de la calidad consideró la conformación de una Comisión ad hoc cuya responsabilidad se inició con la validación de las encuestas a aplicar y el análisis de los resultados obtenidos. Estos resultados dieron origen al siguiente Plan de Mejora:

ACCIONES	ESTADO DE AVANCE
Definir política de comunicaciones internas y externas	En desarrollo
Realizar campaña para captación de alumnos	Actividad permanente
Establecer vínculos con egresados y centros de práctica. Generar vínculos con la industria	Actividad permanente
Elaborar Plan de Capacitación	Realizado
Actualizar Reglamento de Titulación	Realizado
Analizar alternativa de prácticas intermedias	En estudio
Elaborar proyecto de Vinculación con el Medio.	En proceso
Adecuar Reglamento Orgánico. Considerar asignación de responsabilidades frente a emergencias. Revisar funciones de evaluación de desempeño	Realizado
Resolver uso de actual Laboratorio de Idiomas	Realizado
Contar con una unidad de práctica y seguimiento de egresados	En estudio
Generar incentivos a la innovación e investigación contribuyendo al desarrollo profesional	Actividad permanente

### 5.3.3. AUDITORÍAS ACADÉMICAS

Están orientadas a evaluar la eficacia del sistema de gestión y la funcionalidad de los procesos para efectos del logro de los procesos institucionales y el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico. Examina si la institución dispone de los procedimientos que garanticen la calidad y determina su suficiencia.

La metodología aplicada considera las siguientes actividades:

- Revisión del contenido del Reglamento Orgánico vigente a fin de identificar aquellos aspectos necesarios de adecuar

al Estatuto recientemente modificado, revisando asimismo la pertinencia y relevancia de las disposiciones.

- Aplicación de encuesta con una cobertura del 100% de los cargos: 5 organismos colegiados y 20 cargos unipersonales, algunos con varios integrantes (Coordinadores de Línea Curricular, Registro Curricular). A partir de la identificación de las funciones descritas en el Reglamento vigente, se consulta:
  - Frecuencia de realización
  - Relevancia que, a juicio del encuestado, tiene la función.
  - Existencia de procedimientos formalizados para ejercer las funciones
  - Existencia de funciones que en la práctica se realizan, pero que no están consideradas en el reglamento vigente.

Adicionalmente, se realizó un análisis comparativo entre las funciones descritas en EATRI y las funciones que otras instituciones de carácter similar (Institutos Profesionales) consideran para los diferentes cargos.

Se analizaron los antecedentes a fin de obtener una descripción de funciones actualizada y realista frente a las necesidades institucionales, actividad realizada en forma participativa con quienes ejercen los diferentes cargos o integran algún organismo colegiado.

En función del resultado de la encuesta y la consulta posterior, se modificó el Reglamento Orgánico General.

## 5.5. ACCIONES DE SEGUIMIENTO Y AUTORREGULACIÓN

### 5.5.1. PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL (PMI)

El diseño de este Plan tiene dos referencias principales: a) las debilidades planteadas por la Comisión Nacional de Acreditación, en el Acta 1432 de fecha 28 de agosto de 2019 que “resuelve acreditar por el período de dos años al Instituto Profesional EATRI, en las áreas obligatoria de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado”; y b) el Plan de Mejoras comprometido por EATRI en su Informe de Autoevaluación Institucional, año 2019.

DEBILIDADES AUTOEVALUACIÓN	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
1. Aun no logran consolidar un sistema integrado y permanente de autoevaluación	Consolidar Sistema de Autoevaluación, aplicando sistemáticamente mecanismos de aseguramiento de la calidad	1.1. Autoevaluación Institucional 1.2. Autoevaluación de Carreras. 1.3. Auditoría Académica. 1.4. Aplicación de otros mecanismos orientados a evaluar áreas específicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluaciones de Ciclo Intermedio</li> <li>b. Memorias semestrales del área académica</li> <li>c. Buzón virtual de sugerencias</li> </ul> 1.5. Elaboración y seguimiento de Planes de Mejora derivados de los procesos de autoevaluación 1.6. Socialización de resultados ante la comunidad
2. Plan de Mejora no aborda todas las debilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Actualización de Reglamento Orgánico</li> <li>b. Definición del rol del Comité de Rectoría</li> <li>c. Seguimiento del PDE</li> <li>d. Capacitación docente</li> <li>e. Establecer metas para la OTEC</li> </ul>	Dar respuesta a debilidades señaladas en Informe de Evaluación Externa	2.1. Modificación del Estatuto Institucional y del Reglamento Orgánico. 2.2. Formalización del funcionamiento del Comité de Rectoría. 2.3. Implementación de acciones y utilización de herramientas de control de gestión, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuadro de Mando Integral</li> <li>- Monitoreo de los proyectos contenidos en el Programa General de Desarrollo (PGD).</li> </ul> 2.4. Diagnóstico de necesidades de capacitación y elaboración y puesta en marcha de un Plan de Capacitación

DEBILIDADES AUTOEVALUACIÓN	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
		2.5. Formalización de cierre de OTEC

**NOTA:** Respecto a debilidad N° 2, cabe hacer notar que estas fueron detectadas por la comisión de pares evaluadores y por lo tanto no formaban parte del Plan de Mejoras originado en el Informe de Autoevaluación Institucional.

DEBILIDADES ÁREA GESTIÓN	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
<p>1. Proceso de seguimiento del PDE es incipiente en la cultura institucional, a pesar de la creación de un cuadro de mando, indicadores, metas y presupuestos asociados.</p>	<p>Consolidar mecanismos de control de gestión y aseguramiento de calidad</p>	<p>1.1. Actualización del Plan de Desarrollo Estratégico 1.2. Seguimiento de las acciones comprometidas 1.3. Fortalecimiento de un Sistema de Control de Gestión.</p>
<p>2. No existe una unidad de dedicación exclusiva a la “admisión”, con herramientas de información que le permita tomar decisiones y contar con un plan de admisión alineado a los focos estratégicos. Actualmente solo está la asistente administrativo y contable, la que tiene varias otras funciones.</p>	<p>Contar con una Unidad de Admisión.</p>	<p>2.1. Creación de la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio (DICAVID), cuyas funciones se describen en el Reglamento Orgánico General. 2.2. Implementación de la Unidad de Admisión, con asignación de personal y demás recursos requeridos. 2.3. Implementación de estrategias de comunicación, difusión y promoción de EATRI.</p>
<p>3. La institución ha avanzado en tener más y mejores fuentes de información (software ad hoc) para la gestión, aunque aún no logra desarrollar una capacidad mayor de análisis para poder impactar positivamente en sus resultados que le permitan llevar a la toma de las mejores decisiones.</p>	<p>Fortalecer la capacidad de análisis.</p>	<p>3.1. Incorporación de la función de Análisis en el Estatuto y Reglamento Orgánico General. 3.2. Contratación de un Analista, dependiente de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. 3.3. Realización de estudios comparativos y de análisis sobre distintos aspectos relacionados con el desarrollo institucional.</p>
<p>4. Dispone de un procedimiento para la gestión de capacitación, el que es muy generalista. Sin embargo, el mismo no define la metodología para detectar las necesidades de capacitación</p>	<p>Contar con un Plan de Capacitación respaldado en una metodología que considere tanto las necesidades institucionales como las expectativas de desarrollo profesional del personal.</p>	<p>4.1. Levantamiento de necesidades de capacitación 4.2. Elaboración Plan de Capacitación 4.3. Implementación del Plan 4.4. Evaluación de impacto de las actividades de capacitación</p>

DEBILIDADES ÁREA GESTIÓN	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
<p>5. La institución no ha mejorado la accesibilidad de las instalaciones para los estudiantes con capacidades diferentes, debilidad planteada en el anterior proceso de acreditación y no señalada como una debilidad en el actual proceso</p>	<p>Adoptar medidas para crear condiciones que favorezcan una permanencia segura en el instituto para quienes requieran de atención especial</p>	<p>5.1. Diseño y aplicación de protocolo para atención de estudiantes con capacidades diferentes. 5.2. Existencia de una Silla salvaescaleras que permite acceder a pisos superiores</p>
<p>6. El hecho de contar, en el último año, con una matrícula total muy cercana al punto de equilibrio, tiene como consecuencia una disminución en los ingresos, limitando el plan de inversiones de la institución.</p>	<p>Diversificar e incrementar ingresos</p>	<p>6.1. Consolidación de la carrera de “Técnico en Inglés con mención en Hotelería y Turismo”. 6.2. Oferta de Diplomado impartido en modalidad a distancia. 6.3. Diseño y oferta de cursos de capacitación. 6.4. Diseño de proyecto de educación a distancia. 6.5. Creación de la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio (DICAVIM). 6.6. Realización de campañas de difusión y promoción. 6.7. La aplicación de estas medidas contribuyó a un incremento en la matrícula de carreras equivalente a un 8,5%, con el consecuente incremento de los ingresos.</p>
<p>7. La infraestructura disponible, en términos de espacio, limita las posibilidades frente a expectativas de mejoramiento del recurso físico, sobre: a. Dificultades de acceso en baños de mujeres b. Escasez de áreas de esparcimiento</p>	<p>Optimizar el recurso físico disponible, complementando y/o supliendo las carencias en la medida que el crecimiento institucional lo requiera</p>	<p>7.1. Realizar estudio de factibilidad respecto de la posibilidad de arriendo de inmueble, ante eventual crecimiento de matrícula que exceda la capacidad actual.</p>

DEBILIDADES ÁREA GESTIÓN	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
8. Dificil retención de matrícula dadoque la no acreditación del instituto redunda en la imposibilidad de los estudiantes para optar a beneficios estatales	Obtener acreditación y acceso a beneficios estatales.	8.1. Obtención de acreditación por 2 años. 8.2. Aumento de la tasa de retención 13,3%puntos en relación al año 2020. 8.3.97 estudiantes beneficiados con beca, 32 con CAE, 1 renovación de Beca Y 32 renovaciones CAE.

**NOTA:** Respecto de la Debilidad N° 5, cabe hacer presente que, en consulta con profesionales especialistas, se evaluaron alternativas de mejoramiento o adaptación de la infraestructura, sin embargo, desde el punto de vista técnico se concluyó que cualquier medida de esta naturaleza era inviable dadas las características estructurales del local. Es por ello, que se optó por establecer protocolos (personalizados cuando fuera necesario) para suplir las carencias que provoca esta situación, que se concentran en el acceso a biblioteca, cafetería y aulas de pisos superiores. Para este último punto, existe una silla salvaescaleras que ha probado ser un recurso eficiente frente a situaciones de dificultad de desplazamiento.

En relación con las debilidades referidas a infraestructura, es necesario precisar que, dada la no presencialidad de la actividad académica, se decidió priorizar la inversión en apoyo tecnológico para impartir formación virtual. Ello no implica descartar las acciones previstas para superar las debilidades respectivas, las cuales forman parte del Programa General de Desarrollo. Adicionalmente, es necesario hacer presente que la capacidad del local, en condiciones normales, permite un crecimiento superior al 30% de la matrícula actual.

DEBILIDADES ÁREA DOCENCIA	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
1. No se evidencia una actualización permanente en los softwares profesionales.	Contar con un Laboratorio de Idiomas con software actualizado y pertinente a las necesidades de formación de los estudiantes.	1.1. Adquisición de Licencia de software para Laboratorio de Idiomas. 1.2. Capacitación docente 1.3. Diseño y complementación de contenidos 1.4. Inicio de implementación según programa
2. Respecto a la oferta de carreras, se evidencia la necesidad de mejorar estudios de mercado ya que, por ejemplo, difundió una carrera nueva (técnico en portugués, mención hotelería y turismo) y no alcanzó la matrícula esperada, por lo que finalmente no se impartió.	Contar con una Dirección con funciones y responsabilidades asociadas a conocer los requerimientos del mercado en relación a la oferta y demanda de programas, cursos y carreras asociadas al área de formación de EATRI.	2.1. Creación de la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio (DICAVIM), con la función de: "Investigar y monitorear el comportamiento y las tendencias de desarrollo y oportunidades del sector educacional en general y particularmente el de la educación superior, a fin de proponer eventuales cambios en la oferta académica".

DEBILIDADES ÁREA DOCENCIA	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
<p>3. La matrícula del Instituto en términos agregados ha ido en descenso, con una ratio de ocupación de vacantes a la baja desde el 2015 sobre el 100% a un 68,5% el 2019</p>	<p>Lograr un incremento paulatino de la matrícula</p>	<p>3.1. Diseño e implementación de estrategias de comunicación y difusión  3.2. Diseño e implementación de Proyecto de Educación a Distancia  3.3. Diseño e implementación de programas de Diplomados y Cursos  3.4. Incremento de la matrícula de pregrado en un 8,5% ( 2021 respecto de 2020: de 540 a 586 estudiantes)</p>
<p>4. No existe continuidad de estudios de los alumnos de las carreras técnicas a las profesionales, con planes de estudios articulados que faciliten su avance en el tiempo de estudio, como así tampoco salidas intermedias para las carreras profesionales.</p>	<p>Evaluar alternativas de articulación entre los niveles técnico y profesional.</p>	<p>4.1. Realización de estudio de factibilidad para establecer trayectorias educacionales entre el nivel técnico y el profesional.  4.2. Análisis de factibilidad técnica del estudio y evaluación de propuestas alternativas para implementar.  4.3. Formalización de decisión adoptada.</p>
<p>5. La implementación del nuevo Reglamento Docente se encuentra condicionada a la existencia de los recursos financieros que la sustenten el año 2020.</p>	<p>Implementar las disposiciones del Reglamento del Docente, específicamente en lo relativo a la jerarquización docente</p>	<p>5.1. Revisión participativa de criterios y variables de jerarquización.  5.2. Información a estamento docente  5.3. Actualización e implementación de sus disposiciones  5.4. Jerarquización a partir del año 2021 de docentes conforme a disposiciones.  5.5. Vigencia de Reglamento del Docente a partir del año académico 2021</p>

DEBILIDADES ÁREA DOCENCIA	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
<p>6. Los cursos de nivelación no tienen el impacto esperado, dada la baja cobertura que logran al tener estos un carácter de voluntarios. Lo mismo ocurre con las tutorías de pares que alcanzan un 6% de cobertura respecto al total de estudiantes</p>	<p>Lograr mayor efectividad y cobertura del apoyo académico complementario a los estudiantes en riesgo académico</p>	<p>6.1. Incorporación de la asignatura de “Introducción a la Lengua Inglesa” e “Introducción a la Lengua Española” en el plan de estudios de las carreras técnicas.          6.2. Disponibilidad de un Sistema de Gestión de Alerta Temprana (GESAT) ajustado a las necesidades de EATRI, que permite identificar tempranamente estudiantes en riesgo académico          6.3. Identificación, seguimiento y derivación de estudiantes a programas de apoyo.          6.4. Aumento de la cobertura de apoyo académico de tutorías de pares (54,8% de estudiantes en riesgo académico)</p>
<p>7. Las tasas de retención para primer y segundo año se presentan a la baja, siendo críticas en el último año</p>	<p>Mejorar tasas de retención acercándose, al menos, al promedio de los institutos profesionales comparables</p>	<p>7.1. Incrementar y complementar medidas de apoyo académico          7.2. Acceso a beneficios estatales          7.3. La tasa de retención mejoró de 61% en el año 2016 a 65,4% en el año 2020 (3,6%). Respecto del año 2019, el incremento fue de 12,5 puntos (52,1 el año 2019 a 65,4% el año 2020)*          Retención año 2020, fuente interna</p>
<p>8. Los indicadores de titulación no han evolucionado en los términos esperados por la institución en conformidad con las medidas adoptadas.</p>	<p>Mejorar tasas de titulación efectiva y oportuna logrando, al menos, indicadores comparables con institutos profesionales</p>	<p>8.1. Actualización del Reglamento de Titulación          8.2. Implementación de oportunidades de práctica interna y talleres de titulación          8.3. Implementación de modalidad a distancia para rendir examen de título</p>
<p>9. En un marco de avance hacia el mejoramiento de los índices de retención y progresión académica, la implementación de las medidas de apoyo académico complementario ha tomado más tiempo que el previsto.</p>	<p>Ver punto 7</p>	

DEBILIDADES ÁREA DOCENCIA	OBJETIVO	ACCIONES REALIZADAS
10. La percepción que ha existido sobre el rol del Laboratorio de Idiomas y su bajo aprovechamiento, han hecho más lento el avance que ahora se está logrando.	Ver punto 1	
11. La implementación reciente del nuevo Modelo Educativo no permite aún medir su impacto.	Consolidar Modelo Educativo a través de prácticas pedagógicas consistentes con sus definiciones y medir su impacto	11.1. Implementación gradual del Modelo Educativo: - 100% curriculum Carreras técnicas - 62,5% curriculum carreras profesionales 11.2. Evaluación de impacto: aplicación de experiencia piloto respecto de evaluaciones deciclos intermedios. El Año 2020 se inició como experiencia piloto. A partir de 2021 se expande aplicación en carácter de obligatoria.
12. La disponibilidad de oportunidades de práctica orientadas a los procesos de titulación en las carreras profesionales con menciones en los idiomas francés y alemán, ha afectado las tasas de titulación oportuna.	Incrementar opciones de práctica en esos idiomas	12.1. Implementación de oportunidades de práctica interna y talleres de titulación. 12.2. Implementación de modalidad a distancia para exámenes de título. 12.3. Concreción de alianzas estratégicas con instancias de práctica. Ej. Empresa Grato, Festival de Cine Excéntrico (inglés, francés, alemán), Grupo Ciruelo (empresa dedicada al turismo sustentable), Policía de Investigaciones en su División Interpol Chile.
13. Los indicadores de titulación no han evolucionado en los términos esperados por la institución en conformidad con las medidas adoptadas.	Mejorar gradual y sostenidamente las tasas de titulación	Revisión de requisitos de titulación Ver puntos N° 8 y 12
14. El plan de vinculación con los egresados y titulados se encuentra en una etapa de reciente implementación.	Consolidar vínculos con egresados	14.1. Actualizar y aumentar base de datos de egresados 14.2. Elaboración de plan de vínculo con egresados (DICA-VIM-DIRECCIÓN ACADÉMICA). 14.3. Beneficios económicos para egresados en otros programas o carreras. 14.4. Aplicación de encuesta a egresados.

NOTA: Como se puede apreciar, todas las debilidades planteadas en el último proceso de acreditación, ya sea por la CNA como por la Comisión de Autoevaluación Institucional, han sido abordadas a través del respectivo Plan de Mejoramiento Institucional. Cabe hacer notar, sin embargo, que algunas de ellas, especialmente las referidas a progresión académica, corresponden a debilidades respecto de las cuales se implementan acciones de carácter permanente cuyos resultados son verificables en el mediano y largo

plazo, formando parte del Plan de Desarrollo Estratégico.

Adicionalmente, es necesario hacer notar que la evolución de las tasas de retención ha tenido un comportamiento variable entre los años 2016 y 2020. El efecto de la no acreditación y posteriormente la emergencia social y sanitaria se ha hecho notar en los resultados académicos. La baja más notoria en las tasas de retención se aprecia en el período 2016-2019; sin embargo, el 2020 supera el nivel del año 2016, aún no afectado por las condiciones ya señaladas, aumentando la tasa de retención de un 61% (2016) a un 65.4% (2020).

Algunas de las acciones programadas, sin embargo, han debido postergarse dando prioridad a la necesidad de enfrentar las dificultades financieras y académicas originadas por el estallido social y la pandemia. Especialmente en lo referido a las limitaciones físicas de infraestructura que no constituían un problema inmediato dado que no se han realizado actividades presenciales. Sin embargo, continúan siendo preocupación institucional y, dentro

de las posibilidades técnicas que ofrece la sede, sigue siendo aún válido el objetivo comprometido.

## 5.5.2. PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO (PDE)

La evaluación que a continuación se presenta corresponde al Programa General de Desarrollo que formó parte del PDE 2018-2020.

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
<b>MEJORA CONTINUA</b>	a) Diseño e Implementación de Plan de Desarrollo Estratégico	Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2024
	b) Diseño e implementación de Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad: 1. Autoevaluación Institucional 2. Autoevaluación de Carreras 3. Auditorías Académicas	- 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	FOCO ESTRATÉGICO MEJORA CONTINUA: - 100% actividades desarrolladas. FOCO ESTRATÉGICO OFERTA ACTUALIZADA, PERTINENTE Y DE CALIDAD: - 4 de 7 proyectos terminados - 3 proyectos en desarrollo permanente FOCO ESTRATÉGICO DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA: - 1 de 3 proyectos desarrollado - 1 en desarrollo - 1 postergado para 2021 FOCO ESTRATÉGICO POSICIONAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD: - Proyectos replanteados en nuevo PDE FOCO ESTRATÉGICO VINCULACIÓN CON EL MEDIO: - 1 proyecto postergado para el año 2021 - 2 proyectos en desarrollo permanente

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
OFERTA ACTUALIZADA, PERTINENTE Y DE CALIDAD	<b>Diseño Modelo Educativo</b>	Modelo Educativo en régimen
	<b>Evaluación y Actualización decarreras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% Perfiles de Egreso actualizados</li> <li>- 100% carreras y programas de estudio evaluados yactualizados al Modelo Educativo</li> </ul>
	<b>Recursos para el Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% docentes con perfil requerido</li> <li>- 100% plan de perfeccionamiento (Modelo Educativo)ejecutado</li> <li>- 100% disponibilidad de instalaciones requeridas</li> </ul> <p>EN DESARROLLO: Implementación de planes de mantención preventiva y correctiva</p> <p>PENDIENTES: Disponibilidad de Laboratorio adicional de Traducción en estudio</p>
	<b>Implementación ModeloEducativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% carreras técnicas impartidas conforme a ModeloEducativo</li> <li>- 100% avance en programación de implementación decarreras profesionales según nuevo Modelo Educativo (hasta 5° nivel)</li> <li>-Aplicación de experiencia piloto de evaluaciones de ciclointermedio en carreras técnicas.</li> </ul>
	<b>Apoyo Académico Complementario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 70.1% estudiantes nuevos caracterizados según perfil de ingresoel año 2020, aumentando a 85.8% el año 2021.</li> <li>- Resolución que otorga carácter de obligatoriedad a las asignaturas de “Introducción a la Lengua Inglesa y Española”</li> <li>- Ampliación del Programa de Tutoría de Pares a todos los niveles.</li> <li>- 70,5% de estudiantes con nivelación obligatoria apruebasignatura (Asignatura)</li> <li>- 100% cobertura en seguimiento a estudiantes en riesgoacadémico</li> </ul>
	<b>Beneficios y Bienestar Estudiantil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 97 estudiantes beneficiados con beca, 32 con CAE, 1renovación de Beca Y 32 renovaciones CAE.</li> <li>- Creación y funcionamiento del Centro de Estudiantes</li> <li>- Creación y funcionamiento de grupos de interés yrealización de conversatorios</li> </ul>

	<b>Vínculo con egresados, empleadores y expertos del área</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de Base de datos: 788 egresados incorporados al año 2021</li><li>- Encuesta aplicada (25% respuesta año 2021).</li><li>- 2019: realización de encuentro de egresados</li><li>- 8 Talleres realizados con 38 egresados participantes</li><li>- 5 Convenios de colaboración mutua vigentes</li></ul>
--	---	---

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
<b>DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA</b>	<b>Ampliación Oferta de Carreras</b> -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	Matrícula carrera “Técnico en Inglés con mención en Hotelería y Turismo”: - 2019: 39 estudiantes nuevos - 2020: 49 matrícula de estudiantes nuevos y 75 matrícula total
	<b>Educación Continua</b> -Diseño de Cursos y Diplomados: Inglés Jurídico, Inglés Básico -Creación OTEC	- 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.
	<b>Educación a Distancia</b> - Formación de comisión encargada de realizar los estudios correspondientes y analizar la factibilidad del proyecto.	- Estudio de factibilidad realizado. - Programación de inicio de la oferta a partir del año 2022

<b>POSICIONAMIENTO Y SUSTENTABILIDAD</b>	- Control de la evolución financiera de la institución - Diversificación de ingresos	Las condiciones derivadas de la pandemia no hicieron factible la concreción de las actividades previstas, orientadas principalmente al incremento de los ingresos
--	--	---

FOCO ESTRATÉGICO	PROYECTO/ACTIVIDADES	INDICADORES/EVIDENCIAS
<b>VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir política institucional de Vinculación con el Medio</li> <li>- Designación de encargado de vinculación con el medio</li> <li>- Definir procedimientos orientados a materializar la política</li> <li>- Incorporación, en la estructura organizacional, de una dependencia con responsabilidades asociadas a la vinculación con el medio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Vinculación con el Medio.</li> <li>- Las acciones previstas se concretan a partir del año 2021</li> </ul>
	<p>Implementar acciones de cooperación mutua entre la comunidad y la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripción de Convenios</li> </ul>	<p>Convenios suscritos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De cooperación para la investigación "USACH"</li> <li>- "FUNIBER"</li> <li>- "GRATO" (asesorías idiomáticas)</li> <li>- "Hábitat para la Humanidad"</li> <li>- AMUCH</li> </ul>
	<p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de docentes en Congresos y otros eventos relacionados con la enseñanza de la Traducción e Interpretación</li> <li>- Participación de estudiantes en programas en el extranjero: profesores de español en Francia y beca en Alemania.</li> <li>- Participación de estudiantes en Congresos y Talleres</li> <li>- Participación de estudiantes en "Grupos de Interés"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 docentes participaron en Jornada de la Enseñanza de la Traducción e Interpretación (Temuco, Iquique)</li> <li>- XVII Congreso Nacional de Estudiantes de Traducción e Interpretación.</li> <li>- 5 estudiantes han participado en programa "Asistentes de Español en Francia" en los últimos 3 años.</li> <li>- 2 Grupos de interés creados: Poetría, Fotografía</li> </ul>

	<p>1.1. Articulación</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>	<p>- Debido a las condiciones de pandemia, no hubo avances respecto a vínculos con establecimientos de enseñanza media.</p> <p>- Contacto con UMCE y USACH para efectos de continuidad de estudios superiores.</p>
	<p>Incentivar la realización de publicaciones de interés académico relacionadas con el que hacer institucional.</p>	<p>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.</p>

### 5.5.3. ANÁLISIS FODA

Este proceso consideró la aplicación de una encuesta en que se consultó la apreciación de todos los estamentos respecto de evolución de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas en el proceso anterior, a fin de conocer, desde su perspectiva si estas se mantienen o no. Complementariamente se solicitó la elaboración de un FODA actualizado, cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Trayectoria y prestigio institucional en formación en idiomas	3 1. Falta de consolidación del área de vinculación con el medio
2. Buen clima laboral y compromiso recíproco entre la institución y los distintos estamentos favorece el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos institucionales	2. Canales de comunicación interna no definidos con claridad
3. Recursos Humanos suficientes, calificados, comprometidos e idóneos en cuanto a formación y experiencia directamente vinculada a las exigencias del mundo laboral. Valorados positivamente por los estudiantes.	3. Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
4. La estructura organizacional es funcional al tamaño de la institución y al cumplimiento de sus objetivos.	4. La disminución de los ingresos limita el plan de inversiones de la institución.
5. La disponibilidad de sistemas de información arroja indicadores pertinentes y oportunos para la toma de decisiones	5. La infraestructura disponible, en términos de espacio, limita las posibilidades frente a expectativas de crecimiento.
6. Nuevas definiciones institucionales debidamente formalizadas y socializadas, permiten mayores posibilidades de desarrollo, identifican singularidades de EATRI en el sistema de educación superior y orientan su quehacer	6. Insuficiencia de lugares de práctica en las carreras profesionales con mención en francés y alemán.
7. Proceso de autoevaluación y seguimiento permiten identificar los aspectos necesarios de superar, en vistas de la materialización de una política de autorregulación y mejora continua.	7. Difícil retención de matrícula de estudiantes de 1er. Año y jornada vespertina
8. Capacidad institución al para actuar frente a dificultades y anteponerse a consecuencias que podrían poner en riesgo su estabilidad. Capacidad de sobreponerse a la contingencia sin sacrificar la calidad de la formación entregada	8. Los indicadores de titulación no han evolucionado en los términos esperados en los términos esperados por la institución en conformidad con las medidas adoptadas
9. Modelo educativo actualizado y compartido por la comunidad favorece la calidad y pertinencia de las carreras y el logro de los perfiles de egreso. Programas de estudio y niveles de exigencia académica pertinentes na los requerimientos del mundo laboral con un enfoque práctico y específico	9. La percepción que ha existido sobre el rol del Laboratorio de Idiomas, ha generado un bajo aprovechamiento de su potencial como apoyo a la formación en idiomas.
10. Promoción de la participación en programas externos tales como: certificaciones internacionales, programas de asistente de español en Francia, estadías en Alemania y programas de trabajo en países de habla inglesa.	10. El plan de vinculación con egresados y titulados se encuentra en una etapa de reciente implementación.
11. Consolidación de la Unidad de Asuntos Estudiantiles en la implementación de estrategias de apoyo, organización y bienestar estudiantil y su impacto sobre el rendimiento de los estudiantes y la retención	11. Aún no se ha medido el impacto del modelo educativo.
12. Capacidad de adaptación a nuevas exigencias de carácter tecnológico. Ej.: implementación de plataforma para la realización de clases virtuales, utilización de plataforma de interpretación	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Único Instituto Profesional que imparte interpretación simultánea	34 1. No obtener la acreditación institucional
2. Ubicación del Instituto facilita acceso	2. Reforma de Educación superior: gratuidad en instituciones con oferta similar
3. Demanda de formación o capacitación en idiomas para diferentes grupos objetivo	3. Posible creación de nuevos centros de educación que impartan carreras vinculadas a los idiomas
4. Demanda por cursos y carreras on-line. Existencia de requerimientos en nichos específicos de mercado. Ej. Cursos en idiomas, perfeccionamiento, subtítulos, doblajes, etc.	4. Prolongación indefinida -y eventual agudización- de la crisis sanitaria y social que afecta al país en la actualidad.
5. Surgimiento y consolidación de la modalidad de educación a distancia como alternativa a la formación presencial. Existencia de plataforma de interpretación	
6. Avances tecnológicos al servicio del docente para mejorar la calidad de la enseñanza	
7. Factibilidad de formalizar vínculos externos, nacionales e internacionales, que contribuyan a mejorar la imagen y la vinculación con el medio	
8. Posibilidad de tener presencia participativa en seminarios, congresos y desarrollo de innovación.	

El siguiente cuadro da cuenta de las acciones emprendidas para superar las debilidades detectadas:

DEBILIDAD		ACCIÓN
1, 2	Falta de consolidación del área de vinculación de la institución con el medio. Canales de comunicación interna no definidos con claridad	Se incorpora la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio.
3	Falta de oportunidades de desarrollo profesional.	El nuevo Reglamento del Docente ofrece la oportunidad de concretar una carrera profesional.
4	La disminución en los ingresos limita el plan de inversiones de la institución	Plan de Desarrollo Estratégico 2021-2024 a través del cual se espera satisfacer expectativas de crecimiento, innovación y desarrollo.
5	La infraestructura disponible limita las posibilidades frente a expectativas de crecimiento.	EATRI considera el arriendo o adquisición de un nuevo local (por medio del crecimiento de matrícula con el proyecto de educación a distancia).
6	Insuficiencia de lugares de práctica laboral o profesional (carreras profesionales con menciones en francés y alemán)	Medidas, como talleres utilizando plataformas de interpretación y otorgando oportunidades de práctica interna. Se estudia actualizar el reglamento de titulación incorporando disposiciones que favorezcan una titulación oportuna.

DEBILIDAD		ACCIÓN
7	Difícil retención de matrícula de estudiantes de 1er. año y jornada vespertina	La retención de 1er. año en la cohorte 2019 fue de un 52,1% y aumenta a un 65.4% en la cohorte 2020. En la jornada vespertina, iguales cohortes, mejora desde 41,1% el año 2019 a un 60% el año 2020.
8	Los indicadores de titulación no han evolucionado según lo esperado	Creación Taller Profesional carrera “Traducción e Interpretariado Simultáneo y Consecutivo Inglés-Castellano”.  Reforzamiento de equipo de profesores-guía de prácticas internas en carreras de “Traductor e Intérprete de Enlace” en sus distintas menciones.  Incorporación de herramienta zoom de Interpretación Simultánea, que permite implementar Taller Profesional y es una alternativa para exámenes de título.
9	La percepción sobre el Laboratorio de Idiomas y su mal aprovechamiento.	Adquisición de software específico para asignaturas como Lengua Inglesa, Lengua Francesa y Lengua Alemana.
10	Escaso seguimiento de titulados, falta de información y vínculos con egresados.	Actualización de la base de datos de egresados y titulados, que permite acceder a un mayor número. EATRI organiza eventos, conversatorios y actividades para ellos.
11	Aún no se ha medido el impacto del Modelo Educativo	Se considera la realización de evaluaciones de ciclo intermedio para conocer el avance de los resultados de aprendizaje.

## 6. SÍNTESIS EVALUATIVA. UN ANÁLISIS CRÍTICO

### 6.1. GESTIÓN INSTITUCIONAL

La obtención de la acreditación el año 2019, generó expectativas de desarrollo y crecimiento basadas en un incremento de los ingresos que permitiría concretar inversiones previstas en el PDE. Las circunstancias derivadas del estallido social y posteriormente la pandemia, fueron un inconveniente para cumplirlas en su totalidad.

Haciéndose cargo de esta realidad, en contraste con las expectativas de desarrollo frustradas por la emergencia social y sanitaria, EATRI asume su responsabilidad frente a los estudiantes en proceso y frente a quienes, en un futuro, aspiren a la formación técnica y profesional que conforma su oferta académica. Para ello, revisa su Misión, Visión y Propósitos institucionales a fin de establecer coherencia entre estas y sus potencialidades para crecer y desarrollarse.

Acciones necesarias de emprender como el fortalecimiento de la estructura orgánica, la incorporación de tecnología para educación virtual y la aplicación de medidas orientadas a garantizar la sustentabilidad del proyecto institucional constituyeron, para el área de gestión, la prioridad en el período de acreditación entre agosto del año 2019 y 2021.

Los procesos evaluativos llevados a cabo dan cuenta de algunas debilidades. Una de ellas se relaciona con las comunicaciones externas e internas que afectaban tanto la coordinación entre los distintos estamentos, como la necesaria difusión y promoción de la institución como una alternativa atractiva para quienes optan por formación técnica y/o profesional en el área de idiomas.

Como medida de fortalecimiento institucional se creó la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio, DICAVID, cuya implementación a partir del año 2021 ha permitido diseñar las estrategias e identificar las acciones necesarias de emprender en este ámbito. Si bien la implementación de esta Dirección es reciente, la aplicación de estrategias comunicacionales efectivas permite observar resultados concretos como el aumento de la matrícula (8,5% entre 2020 y 2021). En cuanto a las comunicaciones internas, se observan aún necesidades no cubiertas en su totalidad, pero identificadas y programadas para el corto plazo. Otra medida orientada al fortalecimiento de la gestión es el cambio de estatus de la Unidad de Aseguramiento de Calidad que pasó a ser una Dirección, dotándola de un especialista en análisis de datos.

La aplicación de los mecanismos de control de gestión y aseguramiento de la calidad, han permitido obtener diagnósticos basados en indicadores objetivos que orientan la toma de decisiones y la formulación de programas y proyectos cuya materialización contribuye al logro de la misión, visión y propósitos institucionales. Un diagnóstico obtenido a partir de la Auditoría Académica realizada, permitió constatar el nivel de consistencia entre la reglamentación general y las funciones que en esta se describen para los distintos cargos. Es así como el Plan de Mejora elaborado dio pie a la actualización de

algunas de sus disposiciones especialmente referidas a las atribuciones y responsabilidades de los cargos. Este proceso contó con la participación activa de quienes los ejercen, compatibilizando así las necesidades de la institución con las capacidades del recurso humano contratado.

Tareas en desarrollo dicen relación con el crecimiento profesional de los colaboradores, para lo cual se ha diseñado un Plan de Capacitación y se ha comenzado a aplicar las disposiciones del Reglamento Docente que establece nuevos criterios para su jerarquización, constituyéndose asimismo en una estrategia de incentivo al perfeccionamiento y la participación, aspectos que contribuyen al desarrollo de una carrera profesional al interior de la institución. Asimismo, estas medidas permiten satisfacer las legítimas expectativas manifestada por los docentes en el proceso de autoevaluación.

Otro aspecto necesario de resolver es la necesidad de incrementar los ingresos. Las expectativas, en este sentido, están puestas en la materialización de proyectos relacionados con la necesaria difusión y promoción del instituto, como asimismo en la diversificación de su oferta y la implementación, a partir del año 2022, de la modalidad de educación a distancia. El énfasis en la calidad de la formación recibida por los estudiantes y su impacto en la empleabilidad tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, también es un factor de prestigio institucional que motiva a eventuales estudiantes a formarse bajo sus aulas.

Sin duda, aún hay temas pendientes de interés institucional que, en algunos casos, implican inversiones y que solo es posible superar una vez estabilizada la situación financiera, para lo cual se están concretando iniciativas cuyo impacto se espera para el corto y mediano plazo. La institución tiene la capacidad para superar las dificultades y dar cumplimiento a sus metas, respondiendo al concepto de calidad que subyace a su proyecto institucional: dar respuesta a las expectativas internas (misión, visión y propósitos) y externas (estudiantes, empleadores y organismos reguladores).

Una mirada analítica acerca de la evolución de EATRI a partir del período sin acreditación, permite identificar cambios que han favorecido su crecimiento y desarrollo, mostrándose hoy como un Instituto Profesional cuya gestión se ha ido sistemáticamente profesionalizando, desde una administración centralizada en la mirada asertiva y bien intencionada de sus socios, a una gestión que involucra procedimientos basados en nuevas prácticas y enfoques que favorecen la adaptación a los cambios del entorno. Existe conciencia de que este es un proceso continuo, que exige adaptaciones permanentes para las cuales el Instituto Profesional EATRI continuará orientando su quehacer hacia una evolución consistente con las exigencias del medio. La forma de hacer frente a los diagnósticos que surgen de los procesos de autoevaluación, da cuenta de la materialización de las actividades y recursos que se han requerido para superarlas, unido a la capacidad de visualizar de qué forma enfrentar el futuro para que la oferta que el instituto propone a sus estudiantes, se mantenga justificada. Entre las medidas adoptadas se puede mencionar la adopción de un nuevo modelo educativo, la existencia formal de un sistema de aseguramiento de la calidad, la ampliación de la oferta incorporando la modalidad de educación a distancia, la creación de una dirección encargada de las comunicaciones y la vinculación con el medio, entre otras.

## 6.2. DOCENCIA DE PREGRADO

Las condiciones en que las instituciones de educación superior han debido enfrentar los procesos de acreditación, han puesto a prueba su capacidad para responder responsable y creativamente a los desafíos que ello implica. El Instituto Profesional EATRI no es ajeno a esta realidad y, como se describe en los capítulos anteriores, ha adoptado medidas para garantizar la continuidad de la actividad académica, sin sacrificar la calidad de su oferta.

Este camino no ha estado exento de dificultades; sin embargo, el esfuerzo valió la pena al lograr indicadores que muestran una mejora tanto en la matrícula lograda, como en el rendimiento y la retención de estudiantes lo que, de acuerdo a nuestra evaluación, da cuenta de niveles apropiados de satisfacción de parte de los estudiantes respecto de la calidad de la formación entregada y de los recursos, especialmente tecnológicos, que la institución puso a su disposición para el logro de los resultados de aprendizaje orientados al perfil de egreso. Especial mención merece el cuerpo docente, cuya disposición a acoger una nueva modalidad de enseñanza, ha sido fundamental, no solo en lo inmediato, sino como un mecanismo de aprendizaje frente a una nueva modalidad de enseñanza; que no estaba prevista para tan corto plazo.

La adopción de decisiones como la descripción de una nueva Misión, Visión y Propósitos Institucionales ha constituido un desafío, desde la perspectiva académica y administrativa, ya que nos pone frente a un escenario que obliga a desplegar esfuerzos significativos para identificar y dar cumplimiento a metas ambiciosas y consistentes con las expectativas de desarrollo. Los procesos de autoevaluación llevados a cabo han puesto de manifiesto nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que, puestas frente a las acciones que es necesario emprender, conforman este gran desafío.

Es así como gran parte de las debilidades detectadas se han enfrentado oportunamente, y cuando no es posible una solución inmediata, el Plan de Desarrollo Estratégico contiene proyectos y actividades que permiten superarlas.

La adaptación a una “enseñanza remota de emergencia”, el despliegue de estrategias comunicacionales de difusión y promoción, la incorporación de tecnología en el desarrollo de la actividad académica y administrativa y la capacitación del personal docente, son algunas de las medidas adoptadas a través de las cuales se ha podido enfrentar con eficiencia y eficacia la contingencia actual, saliendo fortalecidos para emprender los desafíos que nos plantea una nueva normalidad, en donde tanto la formación presencial como la de carácter virtual, adquirirán características no previstas para las cuales habrá que estar preparados a fin de adaptarse con innovación y creatividad.

Otra medida adoptada dice relación con la adquisición de una licencia de software para Laboratorio de Idiomas con acceso remoto a todos los estudiantes, medida que responde a la necesidad de actualizar los softwares profesionales, como asimismo los contenidos para adaptarlos a las necesidades de las asignaturas a las que apoya. También se puede destacar la implementación de medidas para facilitar la realización de la práctica laboral o profesional aspecto que, sin embargo, aún es necesario reforzar.

Los bajos niveles de titulación también constituyen una preocupación institucional frente a la cual se están adoptando medidas para incentivar la culminación del proceso formativo. Estas medidas tienen relación, entre otras, con la definición de disposiciones reglamentarias más flexibles, la generación de oportunidades de práctica intermedia que prepare más paulatina y tempranamente para la incorporación al mundo laboral, la utilización de herramientas tecnológicas para facilitar la culminación del proceso de titulación, que considera prácticas factibles de realizar bajo la modalidad virtual, especialmente en el área de interpretación simultánea en que la actividad profesional ya se está desarrollando de esta forma.

En el transcurso del período 2019-2020 (correspondiente a los 2 años de acreditación obtenidos), se ha podido apreciar el impacto de medidas que responden a debilidades detectadas en procesos anteriores de acreditación. Un ejemplo lo constituyen la caracterización de estudiantes nuevos, la incorporación al plan de estudios de los anteriores cursos de “Introducción a las lenguas inglesa y española” para estudiantes que reprueban las pruebas de diagnóstico, las derivaciones a apoyo psicosocial y académico (tutorías de pares), que han probado su eficacia en el mejoramiento de las tasas de retención y en el rendimiento académico de los estudiantes. La utilización del Sistema de Alerta Temprana GESAT ha constituido un apoyo fundamental en la oportuna detección de los estudiantes en riesgo social o académico, eventuales desertores del sistema.

Otro ejemplo de medidas que han contribuido a superar debilidades, es la implementación y consolidación del Modelo Educativo basado en Resultados de Aprendizaje. Su implementación, la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos y didácticos, el fortalecimiento y compromiso de la planta docente conforman algunas de las prioridades que el área académica identifica como indispensables.

En este período se capacitó a los docentes logrando una apropiación positiva del currículum y las estrategias metodológicas y de evaluación que conlleva. La aplicación universal de una evaluación de ciclo intermedio, permitirá

conocer su impacto en la formación de los estudiantes, especialmente en referencia al logro del perfil de egreso.

La progresión académica, muestra altos niveles de aprobación de asignaturas y un mejoramiento, en el año 2020, de la tasa de retención, resultados que sugieren la factibilidad de plantearse metas institucionales más ambiciosas, y que obligan a seguir potenciando los esfuerzos, proyectos y actividades hasta ahora realizados y que han demostrado ser efectivos en este ámbito, sin descartar la adopción de otras medidas que pudieran impactar positivamente en las expectativas y metas propuestas y que dicen relación con lograr, al menos, una evolución positiva comparable con las instituciones de educación superior acreditadas y de características similares a EATRI en cuanto a tamaño, oferta, ubicación, años de acreditación.

No ha sido así en relación a los indicadores de titulación calculados en relación a la cohorte de ingreso, los cuales han ido decreciendo en los últimos años. Dado que las cifras de titulados obtenidas a partir de esta metodología están afectadas por los retiros durante el proceso formativo, se estima que las acciones a adoptar deben centrarse principalmente en la retención de estudiantes. No obstante, EATRI ha implementado medidas orientadas a incentivar la titulación por parte de sus egresados, las que no siempre han tenido los resultados esperados. El alto porcentaje de egresados que trabaja en forma independiente o como emprendedor, puede ser una de las razones para no culminar el proceso, ya que, en esta modalidad de trabajo, no es frecuente que el título sea un requisito para ejercer la profesión bastando solo el conocimiento práctico para ejercer.

Cabe hacer notar, sin embargo, que EATRI ha titulado un número significativo de técnicos y profesionales y que la tasa de titulación de los egresados es muy superior a la que se obtiene tomando como base a los estudiantes de 1er. año de la cohorte correspondiente. De hecho, la cantidad de personas sin titularse dentro del plazo reglamentario, no supera los 65 egresados de las últimas 5 cohortes con plazo de titulación oportuna vencida.

Las tasas de empleabilidad dan cuenta de la demanda de nuestros egresados en el mercado laboral. Para mantener y mejorar esta situación, EATRI mantiene vínculos con egresados y empleadores a fin de mantener información permanente y actualizada acerca de los reales requerimientos del mundo laboral y de las expectativas de desarrollo de sus egresados.

La participación estudiantil, impulsada con la creación en el año 2019 del Centro de Estudiantes de EATRI, ha sido afectada por la contingencia, razón por la que habrá que diseñar e implementar estrategias efectivas que permitan fortalecer esta actividad cuando se vuelva a la nueva normalidad.

El Plan de Desarrollo Estratégico materializa las expectativas de desarrollo identificando proyectos que, a partir de focos estratégicos pertinentes, orientan a la institución y su personal académico y administrativo hacia el logro de resultados que apuntan a concretar su concepto de calidad: satisfacer las necesidades de sus estudiantes y las de quienes demandarán las competencias adquiridas en su proceso formativo, aspectos que definen a una institución formadora de técnicos y profesionales de educación superior y los que efectivamente impactan en el prestigio institucional que motiva a eventuales estudiantes a formarse bajo sus aulas.

### **6.3. COMUNICACIONES Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

Luego de los análisis y reflexiones de las distintas instancias de autoevaluación interna, EATRI definió en su PDE 2021-2024 a las Comunicaciones y la Vinculación con el Medio como un foco estratégico, es decir, un pilar fundamental para el crecimiento institucional y para un mayor conocimiento y valoración en el medio.

Bajo esta perspectiva, las comunicaciones externas, constituyen una preocupación institucional; especialmente considerando que la nueva misión y visión intentan abrirse a nuevas áreas y modalidades de formación. En efecto, tratándose de un nicho muy específico, la población objetivo estaba acotada; sin embargo, hoy, es necesario desplegar esfuerzos orientados a ampliar su alcance con el fin de mejorar su posicionamiento en el mundo educacional.

En este sentido, se han potenciado acciones concretas cuyo resultado se refleja en la mayor matrícula lograda el 2021 luego de la realización de una campaña de difusión. Asimismo, las acciones de socialización de los procesos llevados a cabo constituyen la estrategia de comunicaciones internas que favorecerán una mayor integración y compromiso de los diferentes estamentos institucionales hacia el logro de los objetivos propuestos.

Es en este tránsito hacia la formación del área, que esta institución trazó los primeros lineamientos pensando siempre en el beneficio concreto de sus futuros profesionales y técnicos (campos laborales), y en las organizaciones con las cuales ha generado lazos (fuerza laboral competente). Es así como se han fortalecido los acercamientos con el mundo laboral a través de convenios de prácticas, la oferta de servicios profesionales dirigidos a empresas y la participación en diversas instancias de reflexión y capacitación donde los estudiantes tuvieron la posibilidad de “aprender-haciendo” y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación académica. Sin embargo, no fue suficiente, y se asumió la estrategia de relevar a la Vinculación con el Medio -de la mano con las comunicaciones- a un lugar destacado y estratégico para el cumplimiento de la misión, visión y propósitos.

De esta forma, a finales del año 2020, se oficializó en los Estatutos de la Institución la creación de la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio, DICAIVIM, como un área transversal al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, cuya principal labor 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 los 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.

Asumiendo la reciente puesta en marcha de la DICAIVIM, y en vistas a su consolidación, el Instituto se encuentra abocado a la determinación de los procesos, indicadores, proyectos y acciones para materializar los objetivos estratégicos

institucionales y, por sobre todo, dar cuenta de la renovada visión y misión. Es por ello que se ha considerado como objetivo, arraigar en la comunidad la cultura de la “bidireccionalidad” como un factor preponderante en el desarrollo de las habilidades blandas y formativas de nuestros estudiantes, y la posibilidad de aportar al desarrollo local, nacional e internacional en el ámbito de los idiomas, poniendo como capital de marca los 52 años de prestigio que hoy avalan a EATRI en la formación en idiomas.

## PRINCIPALES FORTALEZAS

ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL	ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO	ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO
1. Trayectoria y prestigio institucional en formación en idiomas	1. Modelo Educativo actualizado y compartido por la comunidad	1. Haber definido y formalizado sus lineamientos en el Estatuto Institucional y en Y el Reglamento Orgánico General.
2. buen clima laboral y compromiso recíproco entre la institución y los distintos estamentos	2. Programas de estudio y niveles de exigencia académica pertinentes a los requerimientos del mundo laboral.	2. Haber incorporado en la estructura organizacional, la Dirección de Comunicaciones, Admisión y Vinculación con el Medio.
3. La disponibilidad de sistemas de información arroja indicadores pertinentes y oportunos para la toma de decisiones. a distancia.	3. Promoción de la participación de estudiantes en programas externos	3. Efectividad de la estrategia de marketing implementada para la captación de nuevos estudiantes
4. La estructura organizacional es funcional al tamaño de la institución y al cumplimiento de sus objetivos	4. Consolidación de la Unidad de Asuntos Estudiantiles	4. Haber definido inicialmente las audiencias y canales formales de comunicación por los cuales la institución da cuenta de sus acciones e información relevante
5. Nuevas definiciones de Misión, Visión y Propósitos debidamente formalizadas y socializadas.	5. Capacidad de adaptación a nuevas exigencias de carácter tecnológico.	

6. Capacidad institucional para actuar frente a dificultades y anteponerse a consecuencias que podrían poner en riesgo su estabilidad	6. Docentes calificados, comprometidos, idóneos y valorados por estudiantes	
7. Procesos de autoevaluación y seguimiento permiten identificar los aspectos necesarios de superar, en vistas de la materialización de una política de autorregulación y mejora continua	7. Capacidad de sobreponerse a la contingencia sin sacrificar la calidad de la formación entregada.	
8. Capacidad de superar las debilidades detectadas en anteriores procesos de evaluación interna y externa	9. Disposición del personal docente de adaptarse y asumir la modalidad de enseñanza remota de emergencia.	
9. Diseño e implementación de una estrategia de posicionamiento e imagen de marca	10. Adquisición de una licencia de software para Laboratorio de Idiomas con acceso remoto para los estudiantes	
10. Creación de la Unidad de Admisión e incorporación de plataforma web (con U+ de Bettersoft) que permite la postulación y matrícula a distancia.	. 11. La utilización del Sistema de Alerta Temprana GESAT	
11. Formalización de alianzas y convenios y realización de actividades de representatividad de la institución en eventos asociados a la formación en traducción e interpretación		

## 7. EL FUTURO DE EATRI

### 7.1. DEBILIDADES DETECTADAS Y PLAN DE MEJORA

DEBILIDAD	ACCIONES PREVISTAS – ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL
Crecimiento de la matrícula inferior al proyectado	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Implementar estrategias de promoción y difusión.</li> <li>→ Aumentar la oferta de programas de educación continua.</li> <li>→ Implementar proyecto de Educación a Distancia.</li> </ul>
Bajo nivel de ingresos limita Sustentabilidad, crecimiento y desarrollo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Directamente relacionadas con el punto anterior.</li> </ul>
Infraestructura es dificultosa para personas con movilidad reducida. No se cuenta con áreas de esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Facilitar el acceso a las instalaciones a personas con dificultades de desplazamiento.</li> <li>→ Activar convenios suscritos para la realización de actividades deportivas y/o recreativas.</li> </ul>
Falta actualizar perfiles de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Actualizar perfiles de cargos.</li> <li>→ Contrastar perfiles de cargos con perfil de quienes los ejercen</li> <li>→ Identificar brechas 100% perfiles de cargos definidos</li> </ul>
Protocolos y procedimientos no actualizados al Reglamento Orgánico General.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formalizar protocolos y/o procedimientos de gestión académica y administrativa.</li> </ul>
Capacitaciones realizadas responden a necesidades coyunturales, postergando la implementación del plan para el mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).</li> <li>→ Diseñar planes anuales de capacitación.</li> <li>→ Asignar recursos.</li> <li>→ Ejecutar planes de capacitación.</li> <li>→ Evaluar impacto de la capacitación sobre el desempeño</li> </ul>
Falta formalización de proyecto de articulación entre nivel técnico y profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Evaluar estudio de factibilidad.</li> <li>→ Identificar trayectorias formativas en base a planes de estudio.</li> <li>→ Analizar alternativas para facilitar la trayectoria educativa de los interesados.</li> <li>→ Implementar proyecto de articulación.</li> <li>→ Evaluar implementación del proyecto.</li> <li>→ Realizar los ajustes que fuera necesario introducir</li> </ul>

<b>DEBILIDAD</b>	<b>ACCIONES PREVISTAS – ÁREA DOCENCIA DE PREGRADO</b>
Reducidos incentivos al desarrollo profesional.	<p>→ Incentivar al cuerpo docente a mejorar sus estándares frente a las variables de jerarquización, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar protocolos para la elaboración de material de enseñanza.</li> <li>• Diseñar y ejecutar planes anuales de capacitación y/o perfeccionamiento.</li> <li>• Ampliar cobertura de proyectos internos de innovación.</li> </ul> <p>→ Incrementar oportunidades de participación en actividades de gestión académica.</p>
Limitadas oportunidades de práctica en las carreras profesionales con menciones en francés y alemán.	<p>→ Incrementar los vínculos con empresas u organizaciones</p>
Difícil retención de matrícula de estudiantes de 1er. año y jornada vespertina	<p>→ Contar con información oportuna acerca de estudiantes en riesgo de deserción.</p> <p>→ Reforzar medidas de apoyo académico, económico y psicosocial a estudiantes en riesgo de deserción.</p>
Indicadores de titulación no han evolucionado según lo esperado.	<p>→ Implementar oportunidades de práctica interna y talleres de titulación.</p> <p>→ Implementar modalidad a distancia para rendir examen de título.</p> <p>→ Incorporar, en plan de estudios, instancias de práctica intermedia.</p> <p>→ Revisar mallas curriculares, a fin de evaluar alternativa de incluir proceso de titulación en el período formativo.</p>
Falta formalizar proyecto de articulación entre nivel técnico y profesional.	<p>→ Evaluar estudio de factibilidad.</p> <p>→ Identificar trayectorias formativas en base a planes de estudio.</p> <p>→ Analizar alternativas complementarias para facilitar la trayectoria educativa de los interesados.</p> <p>→ Implementar proyecto de articulación.</p> <p>→ Evaluar implementación del proyecto.</p> <p>→ Realizar los ajustes que fuera necesario introducir</p>
<b>DEBILIDAD</b>	<b>ACCIONES PREVISTAS – ÁREA VINCULACIÓN CON EL MEDIO</b>
Falta de consolidación del área de comunicaciones y vinculación con el medio.	<p>→ Diseñar, crear e implementar políticas y estrategias institucionales de: Admisión, Comunicaciones, Vinculación con el Medio.</p> <p>→ Crear y difundir internamente los procesos formales de: Admisión, Comunicaciones, Vinculación con el Medio.</p> <p>→ Crear manual y proceso de gestión de crisis institucional. Socializar políticas, estrategias y procesos de la DICA VIM.</p> <p>→ Evaluación de la puesta en práctica de las acciones previstas.</p> <p>→ Realizar los ajustes correspondientes a partir de los resultados de la evaluación</p>
Las acciones de comunicación interna, no han resultado efectivas.	<p>→ Creación de nuevos canales de comunicación y fortalecimiento de los actuales.</p> <p>→ Creación de acciones comunicacionales para estudiantes, docentes y colaboradores.</p> <p>→ Medición de satisfacción de la comunicación institucional de estudiantes, docentes, colaboradores.</p>

<p>Escasa efectividad de los vínculos con egresados, titulados y empleadores, en términos de respuesta a los requerimientos de EATRI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Creación de base de datos de egresados, titulados y empleadores. Creación del Círculo de Egresados EATRI.</li> <li>→ Creación e implementación de acciones y actividades orientadas a generar lazos con egresados, titulados y empleadores.</li> <li>→ Creación de un centro de prácticas internas para titulados.</li> <li>→ Creación de Comité de Empleadores para responder satisfactoriamente a las demandas laborales del medio.</li> </ul>
<p>No hay datos que den cuenta de la imagen institucional en el sistema de educación superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Realizar estudio de marca con agencia especializada.</li> <li>→ Generar acciones tendientes a mejorar/reforzar la reputación institucional en el medio y captar nuevos estudiantes</li> </ul>