

**CARABINEROS DE CHILE
ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES**

**PLAN ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**





2020 ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES

CHARLES HAMILTON 9798, LAS CONDES, CHILE.

WWW.ACIPOL.CL

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

PERMITIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL CITANDO LA FUENTE

DIRECTOR

CORONEL JUAN ANTONIO MUÑOZ MONTERO

ANÁLISIS Y REDACCIÓN DE TEXTOS

CORONEL (R) JOSÉ MIGUEL TAPIA RAMÍS

LEONCIO DAVID LÓPEZ ROJAS, ASESOR EN ACREDITACIÓN

EDUARDO MAURICIO ARAYA LIZAMA, ASESOR EN ACREDITACIÓN

REVISIÓN Y DISEÑO

JOCELYN KATHERINE CABRERA MOLINA, PERIODISTA

**PLAN ESTRATÉGICO DE
DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

ENERO 2020



TABLA DE CONTENIDOS

	Página
1. INTRODUCCIÓN	09
2. PRINCIPALES HITOS HISTÓRICOS DE DESARROLLO	13
3. MARCO PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA	19
3.1. Proyecto Educativo Institucional	20
3.2. Normativa Interna de la Academia	20
4. METODOLOGÍA DE TRABAJO	23
5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES	27
5.1. Del ámbito interno	28
5.2. Del ámbito externo	33
6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES	37
6.1. Misión	38
6.2. Visión	38
6.3. Principios y Valores	38
7. PROCESOS CLAVE DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES	45
8. ARQUITECTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO PEDE	49
8.1. Ejes Estratégicos	51
8.2. Objetivos y Desarrollo Programáticos del Proceso Estratégico	53
9. MAPA ESTRATÉGICO	62
10. PLANES DE GESTIÓN ANUAL	63
11. SEGUIMIENTO	65



PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**



PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico de Desarrollo Educativo (PEDE) de la Academia de Ciencias Policiales (la Academia) viene a plasmar el compromiso de la organización y de su comunidad educativa con el aseguramiento de la calidad, de sus procesos, con el firme propósito de fortalecer la implementación de su proyecto educativo y favorecer las condiciones más adecuadas para el logro de las competencias profesionales en sus estudiantes, sobre todo y con mayor razón, en un contexto de crecientes exigencias sociales al rol que deben cumplir las instituciones de educación superior y en particular la Academia como formadora de los futuros mandos de Carabineros de Chile.

La formación integral de sus egresados se logra con programas y carreras que se entregan a través de un modelo basado en competencias, con el uso intensivo de metodologías activas e incorporación de nuevas tecnologías de información, siendo un pilar fundamental el papel que cumplen los docentes especialistas en materias de Seguridad Pública, Gestión de Procesos e Información, Control de Gestión, Criminología, Derecho, entre otras disciplinas que contribuyen a las competencias declaradas.

Este Plan pretende reforzar y perfeccionar las acciones de mejoramiento que la Academia ha venido implementando, muchas de las cuales se han convertido en un persistente anhelo en sus 80 años de vida. La consolidación de su estructura organizacional, la actualización permanente de sus programas de estudio, la renovación de infraestructura e incorporación de tecnologías para la enseñanza y el perfeccionamiento de su cuerpo académico, han sido ejemplo de ello. Todo lo anterior, con el propósito de dotar a Carabineros de Chile de profesionales cada vez más capacitados para dar una respuesta apropiada a las demandas sociales por seguridad y orden público.

La Academia por otra parte, se ha convertido también en un referente nacional e internacional, toda vez que cada año ingresan a sus programas Oficiales de policías de distintos países, como también Oficiales de las Fuerza Armadas y de Orden que ven en la Institución una oportunidad de perfeccionamiento profesional pertinente, idóneo y de calidad, lo que representa un desafío y al mismo tiempo una gran responsabilidad para todos quienes forman parte de este proyecto.

Este Plan Estratégico de Desarrollo Educativo 2020-2024, plantea seis ejes considerados fundamentales para el trabajo de los próximos cinco años y se traducen cada uno en sus respectivos objetivos generales y específicos, materializándose en acciones concretas de corto, mediano y largo plazo.

Dichos ejes corresponden a:

- I. Formación
- II. Investigación e innovación
- III. Vinculación con el medio
- IV. Administración y servicios de apoyo
- V. Estructura organizacional
- VI. Gestión de la calidad

La formación de este Plan ofrece los grados de flexibilidad necesarios para enriquecer la participación e incorporación de propuestas en forma permanente y activa de toda su comunidad de estudiantes, docentes, directivos, egresados, empleadores y de todos quienes se sienten identificados con Carabineros de Chile.





PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO 2020 - 2024

1

INTRODUCCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

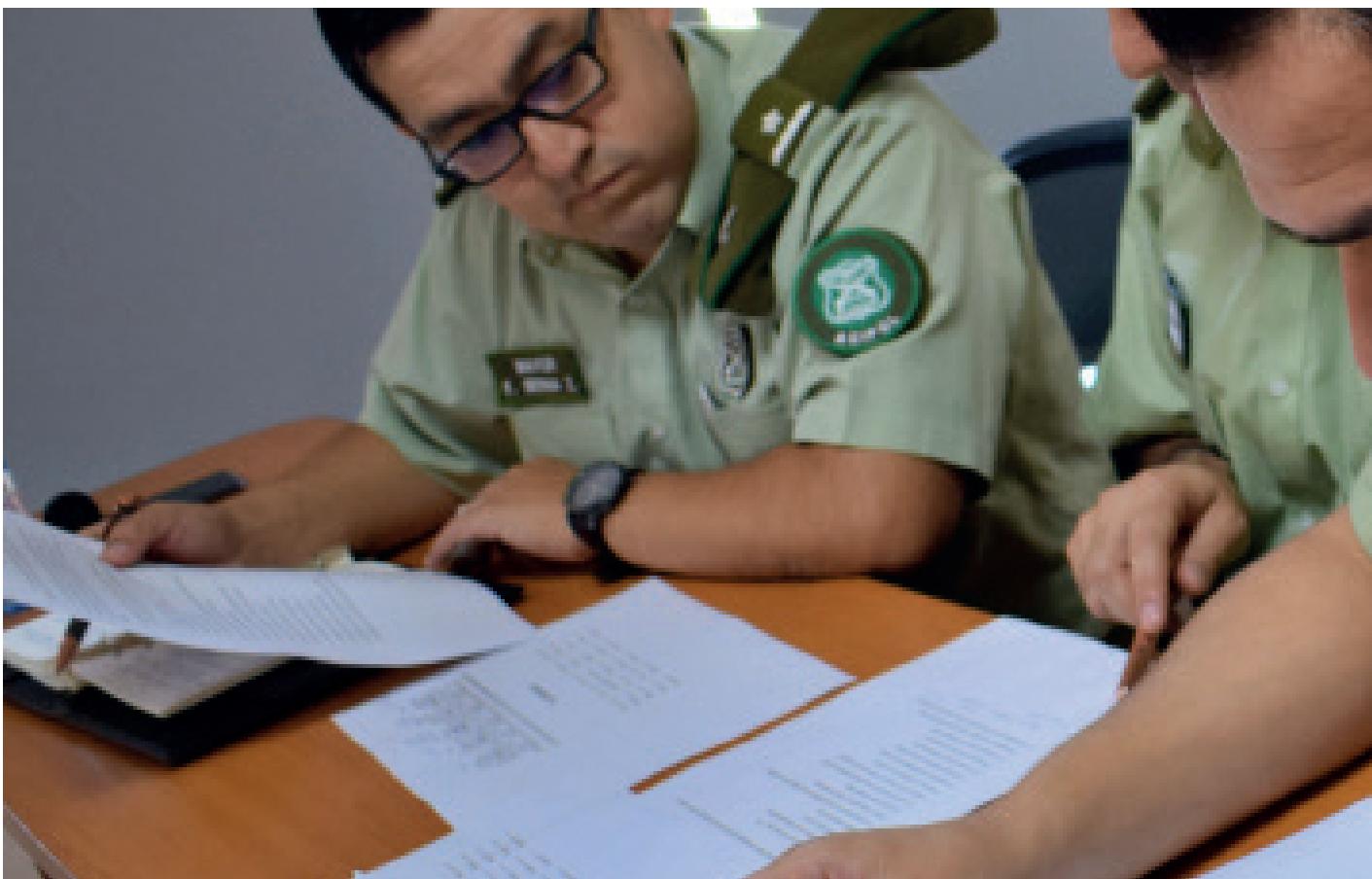
1. INTRODUCCIÓN

Carabineros de Chile por mandato constitucional, existe para dar eficacia al derecho, garantizar y restablecer el orden y la seguridad pública interior en todo el territorio, y cumplir las funciones que determinan la Constitución y la ley.

Así entonces, a través de sus respectivas Escuelas y Academia, la Institución ofrece a su personal una *Carrera Profesional* o sistema

de formación técnica reglada, que le permite acceder sucesivamente a cada grado jerárquico, ocupar cargos y recibir títulos y reconocimientos.

La Academia de Ciencias Policiales (Academia), siendo una casa de estudios superiores reconocida por el Estado, y en su afán permanente por entregar una formación de calidad, requiere en forma continua

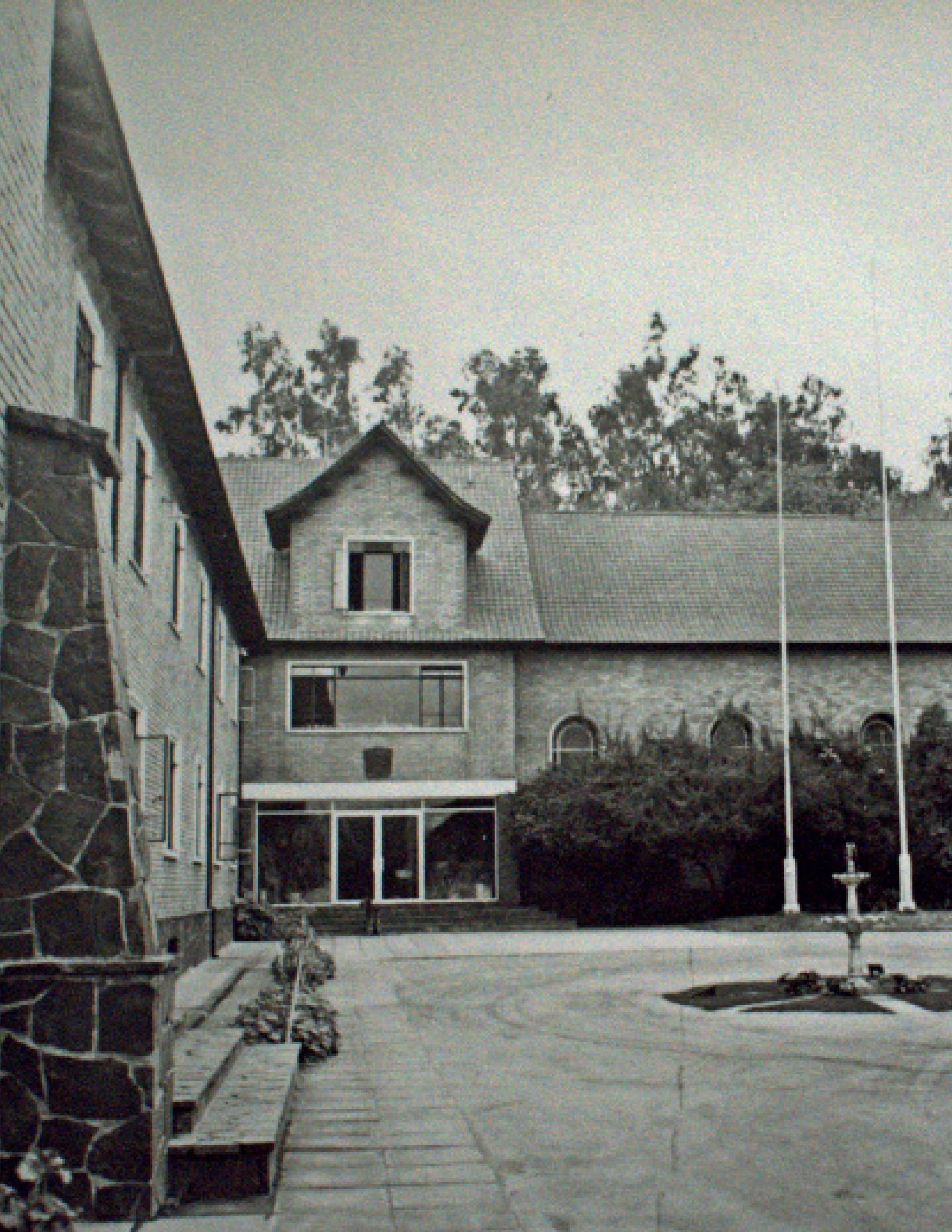


revisar y/o actualizar sus procesos en función de los objetivos declarados.

El Plan Estratégico de Desarrollo Educativo de la Academia es concebido como el medio para introducir los cambios graduales y necesarios que la Institución requiere y, a la vez, como un proyecto integral que se desarrolle conforme a su misión, para el fortalecimiento y consolidación de su Proyecto Educativo.

Para alcanzar este desafío, necesariamente debe instalarse un marco normativo, que regule su modelo de gestión bajo un enfoque sistémico, con la finalidad de definir las líneas centrales de desarrollo, su ejecución y control y, de ese modo, dar cuenta del impacto de los resultados su proyecto.







2

PRINCIPALES HITOS HISTÓRICOS DE DESARROLLO

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

2. PRINCIPALES HITOS HISTÓRICOS DE DESARROLLO

2. PRINCIPALES HITOS HISTÓRICOS DE DESARROLLO

La Academia de Ciencias Policiales se crea por Decreto Supremo N° 5.941, el 5 de diciembre del año 1939, bajo el nombre de "Instituto Superior de Carabineros" como un plantel de estudios superiores.

En sus inicios, el Instituto Superior puso énfasis en la enseñanza de variadas disciplinas, como: Derecho Penal, Derecho Civil, Derecho Militar y Derecho Municipal, Psicología del Mando, Ciencias Policiales, Logística, entre otras. Esta base conceptual permitió a la Institución fortalecer la docencia como un proceso de formación en servicio de Oficiales, con el fin de mejorar su desempeño al interior de Carabineros de Chile.

El año 1947 el Instituto se abre al medio internacional y comienza a recibir becarios de diferentes países, con el fin de fortalecer los lazos entre sus instituciones de policía. De esta manera, las policías uniformadas postulan a sus Oficiales más sobresalientes a los procesos de perfeccionamiento, capacitación

o especialización. Hoy, dicha incorporación de Oficiales becarios se realiza a través del Programa de Cooperación Internacional de Policías Uniformadas (CECIPU)¹, que se crea el 18 de octubre del año 1995 mediante el Decreto N° 600 de la Subsecretaría de Carabineros - Ministerio de Defensa Nacional.

En abril del año 1978 mediante Decreto con Fuerza de Ley N° 2.197, se reconoce la equivalencia profesional universitaria al título de Oficial Graduado que el Instituto confiere a quienes egresan de sus aulas. Además, ocurren cambios relacionados a las prácticas docentes, incorporándose una modalidad de enseñanza que se adelantó en años al paradigma de formación por competencias. Así, se instauraron los Juegos Policiales², sistema que tomaba en cuenta la realidad social con elementos de juegos de guerra y juegos de negocios, con el propósito de que el estudiante tome decisiones en tiempo real, en pos del desarrollo de habilidades relacionadas con

¹ <http://divdecar.interior.gob.cl/que-es-cecipu/>

² Esta metodología de aprendizaje llegó tener su propia reglamentación. Informativo Académico del Instituto Superior de Carabineros. Año 3, N° 6. 1985. Página 48- 55.

el trabajo en equipo y la toma de decisiones ante situaciones críticas.

El 12 de noviembre de 1987 y según la Orden General N° 510, la Institución modifica su denominación y pasa a llamarse "Instituto Superior de Ciencias Policiales", junto con ello, se introducen una serie de modificaciones relevantes. El resultado de dicho cambio, fue la necesidad de adaptarse y adecuar su estructura orgánica para el cumplimiento de su misión. Del mismo modo, se debió asumir una concepción distinta de los planes de estudio y diseñar los programas de asignatura sobre la base de lineamientos académicos y pedagógicos, en donde la docencia se transforma en un medio fundamental para el logro de los objetivos de formación.

El 11 de septiembre del año 1992, por medio de la Orden General N° 870, se aprueba la Directiva de Funcionamiento de cursos de las carreras de Ingenierías del Instituto Superior de Ciencias Policiales. En un principio ofrece dos carreras profesionales: Ingeniería en Tránsito y Transporte e Ingeniería de Investigación Criminal; permitiendo a los Oficiales ampliar sus horizontes

profesionales e intelectuales. Esta iniciativa significó asumir nuevos desafíos relacionados con la conformación de un cuerpo docente idóneo y las adaptaciones de la infraestructura y equipamiento académico adecuados a las nuevas necesidades de formación.

Posteriormente, la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza N° 18.962 del 10 de marzo del año 1990, reconoce al Instituto Superior de Ciencias Policiales como plantel de educación superior y por lo tanto queda facultado para desarrollar actividades docentes, de extensión e investigación, al mismo nivel del subsistema universitario que rige en el país, con la autonomía para otorgar grados académicos de licenciatura, magíster y doctorados. El Instituto comenzó a otorgar los títulos de Oficial Graduado en Ciencias Policiales y el de Oficial de Intendencia Contralor y los grados de Licenciado en Administración Superior de Carabineros y de Licenciado en Administración Superior en Finanzas Públicas, respectivamente.

El año 1998 se modifica el nombre, de Instituto Superior de Ciencias Policiales pasa a denominarse Academia Superior de Ciencias Policiales,

2. PRINCIPALES HITOS DE DESARROLLO

reconocida como institución de educación superior, conforme al artículo 52, letra d), del Decreto con Fuerza de Ley N° 2, de 2009 del Ministerio de Educación, que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°20.370, con las normas no derogadas del Decreto con Fuerza de Ley N° 1, del año 2005.

El 21 de agosto del año 1998, nuevamente modifica su nombre a "Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile" en virtud de la Ley N°19.584 que modifica la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza N° 18.962.

Entre los años 1999 al 2001, se complementa la oferta académica con programas de Magíster en Seguridad y Educación Social Preventiva, Magíster en Seguridad Ciudadana y Prevención Social. En el año 2000, se ofrece la primera versión del Magíster en Criminología, programa que mantiene su oferta hasta la fecha.

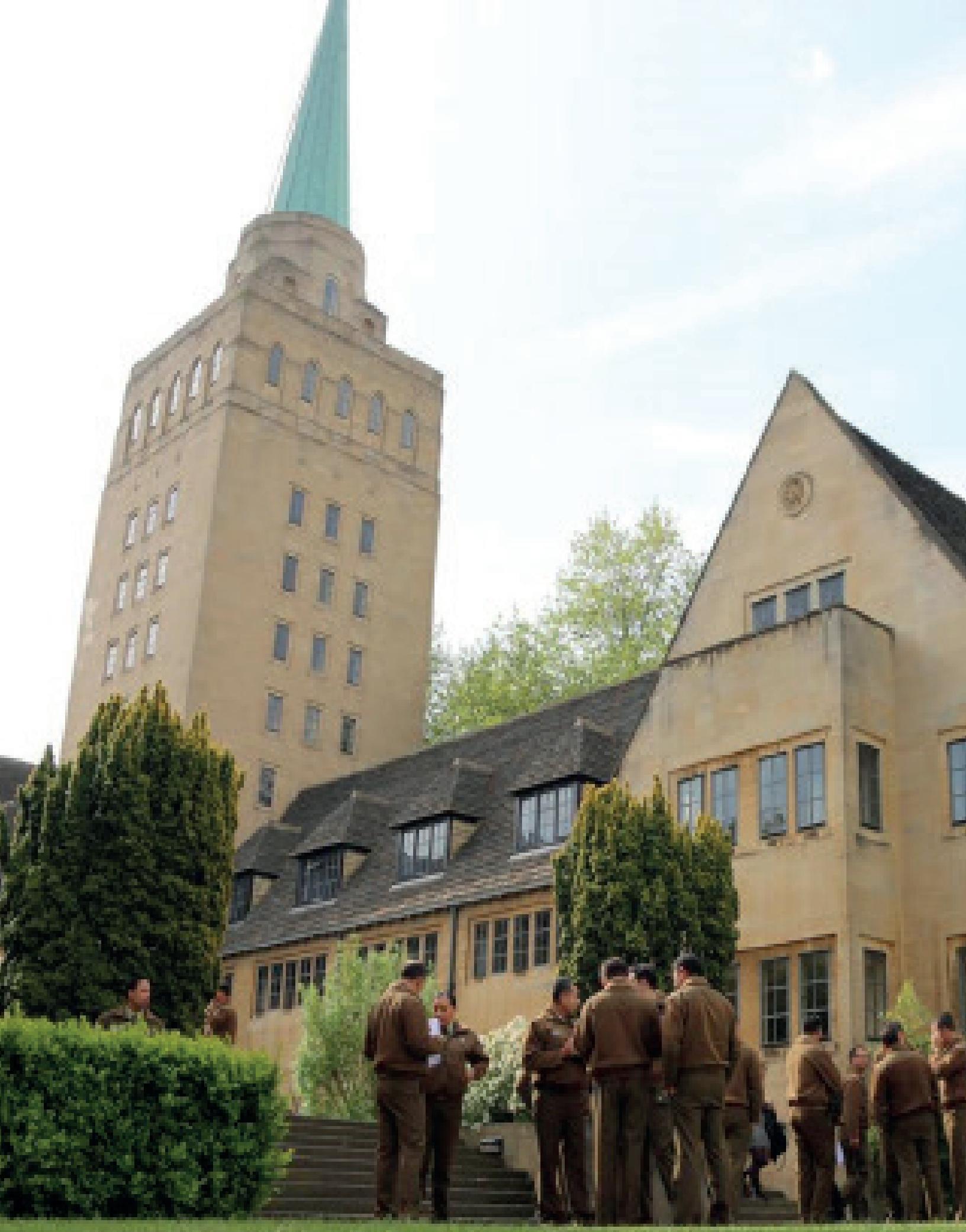
De acuerdo al Art. 52 del Decreto con Fuerza de Ley N° 2 del año 2009, se reconoce oficialmente a la Academia de Ciencias Policiales

de Carabineros de Chile como institución de educación superior y en el Art. 4 de la Ley N° 21.091 se incorpora al Sistema de Educación Superior chileno.

En el Art. 83 del Decreto con Fuerza de Ley N° 2 del año 2009 del Ministerio de Educación se señala: "*Las Academias de Guerra de las Fuerzas Armadas, las Academias Politécnicas Militar, Naval y Aeronáutica, la Escuela Técnica de la Dirección General de Aeronáutica Civil, la Academia de Ciencias Policiales de Carabineros de Chile y el Instituto Superior de la Policía de Investigaciones de Chile podrán otorgar, además de títulos profesionales, toda clase de grados académicos. En especial, podrán otorgar los grados de licenciado, magíster y doctor en los ámbitos inherentes a sus respectivos quehaceres profesionales*".

Actualmente, la Academia de Ciencias Policiales orienta sus procesos educativos en tres formas: el perfeccionamiento, la especialización y la capacitación; como parte de un modelo de formación profesional en servicio, por medio de una educación integral de quienes tendrán la responsabilidad de guiar el destino de Carabineros de

Chile, definiendo su fundamento pedagógico y curricular basados en competencias, sustentados en la apropiación de conocimientos que permitan tener egresados con variados conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse adecuadamente en función de las necesidades provenientes de Carabineros de Chile, el Estado y la sociedad.





**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

3

**MARCO PARA LA GESTIÓN
ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA**





3. MARCO PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA

La Acipol estructura su gestión directiva, académica y administrativa, sobre la base de su Proyecto Educativo y un nutrido cuerpo normativo que incluye su reglamentación e instructivos internos.

3.1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Este Proyecto explicita la manera en que la Academia de Ciencias Policiales articula los diversos recursos de que dispone para dar cumplimiento a su misión mediante la definición de los fundamentos generales y específicos que provienen del Sistema Educacional de Carabineros y de los principios, valores y sello de la Academia de Ciencias Policiales. De tal manera, orienta los procesos educacionales con el fin de lograr la transformación de sus estudiantes en orden a que estos adquieran las competencias necesarias para integrarse en forma satisfactoria a su función profesional.

Este Proyecto se estructura sobre la base de tres componentes principales: modelo curricular, modelo pedagógico y modelo evaluativo.

3.2. NORMATIVA INTERNA DE LA ACADEMIA

Para efectos de contar con las directrices generales y específicas de operación, la Academia dispone de un cuerpo normativo denominado Reglamento de la Academia de Ciencias Policiales N° 28, de carácter legal, cuya oficialización obedece a decreto supremo. Dicho cuerpo establece, entre otros aspectos lo siguiente: finalidad de la Academia, organización, órganos directivos, órganos consultivos, generalidades y nombramientos docentes, especificidades de la oferta formativa, proceso de postulación, de selección, funcionamiento interno, detalle de cursos y programas de pre y postgrado entre otros.

Por otra parte, se encuentra un cuerpo normativo compuesto por una serie de instructivos, entre los que destaca el denominado *Instructivo de Organización y Funcionamiento de la Academia de Ciencias Policiales* es el documento que explicita y formaliza la organización interna y define las responsabilidades de cada uno de los directivos y jefes, como también de cada una de las unidades y oficinas que componen la Institución.





**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

4



METODOLOGÍA DE TRABAJO

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Por disposición de la Dirección de la Academia, se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario dedicado a la elaboración de un plan de desarrollo que incorporase la participación de distintas unidades, principalmente de carácter docente y administrativo, para definir los ejes estratégicos y las acciones programáticas alineadas con la misión institucional y su Proyecto Educativo.

Para la elaboración del presente Plan, se consideró un modelo clásico de planificación estratégica, el cual permite facilitar su formulación, en base a ideas rectoras, tales como: misión, principios y valores de una organización; también evalúa la situación interna y externa y que, planteando los objetivos estratégicos, contribuya al logro de la visión en el largo plazo.

La planificación estratégica, por otra parte, constituye un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar

las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno. De tal manera, el producto final corresponde a un instrumento para la gestión de la Institución.

Para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Educativo del Plantel, se ha considerado establecer las bases para un trabajo sostenido en el tiempo. La forma en que se organiza consta de: ejes de desarrollo, objetivos estratégicos y objetivos específicos, que se ejecutan a través de distintas líneas de acción definidas en programas, cuyos resultados finales apoyarán el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la gestión.

Por ello, los responsables asignados a cada Programa y sus equipos de trabajo, ejecutarán anualmente las actividades programadas, cuya formalización quedará estampada en los respectivos planes de gestión

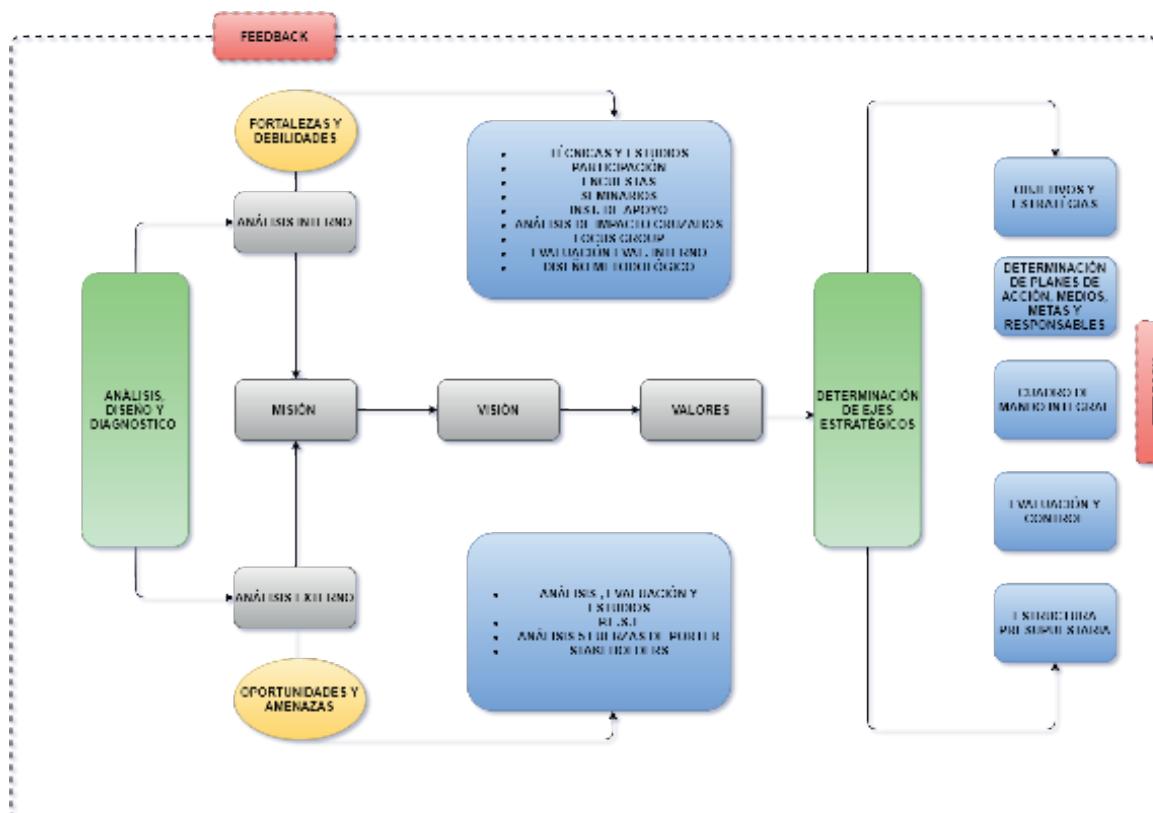
anual, que corresponden a los instrumentos para la implantación del plan maestro a lo largo de su vigencia y que permitirán evaluar el nivel de avance y cumplimiento.

La presentación, difusión, ejecución y control del Plan ameritan el firme compromiso de todos los actores clave de la Academia. En primera

instancia, será la Oficina de Aseguramiento de la Calidad en Educación (A.C.E.) la que realice el seguimiento y los resultados de este plan estratégico periodo 2020-2024.

En la siguiente figura se presenta el mapa de desarrollo del Plan.

FIGURA 1. DESARROLLO DEL PLAN ESTRÁTÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO



Fuente: Academia de Ciencias Policiales, Carabineros de Chile, 2020.





5

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**



5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES

5.1. DEL ÁMBITO INTERNO

Desde sus inicios este Plantel de estudios superiores orientó su gestión al desarrollo y fortalecimiento de tres aspectos clave: definir su marco normativo interno, determinar su modelo de gestión y procesos organizacionales y estructura, y además, desarrollar sus áreas particulares del conocimiento cimentadas con bases técnicas, jurídicas, científicas y de las humanidades, que dieron origen a los planes de estudio y al conjunto de asignaturas.

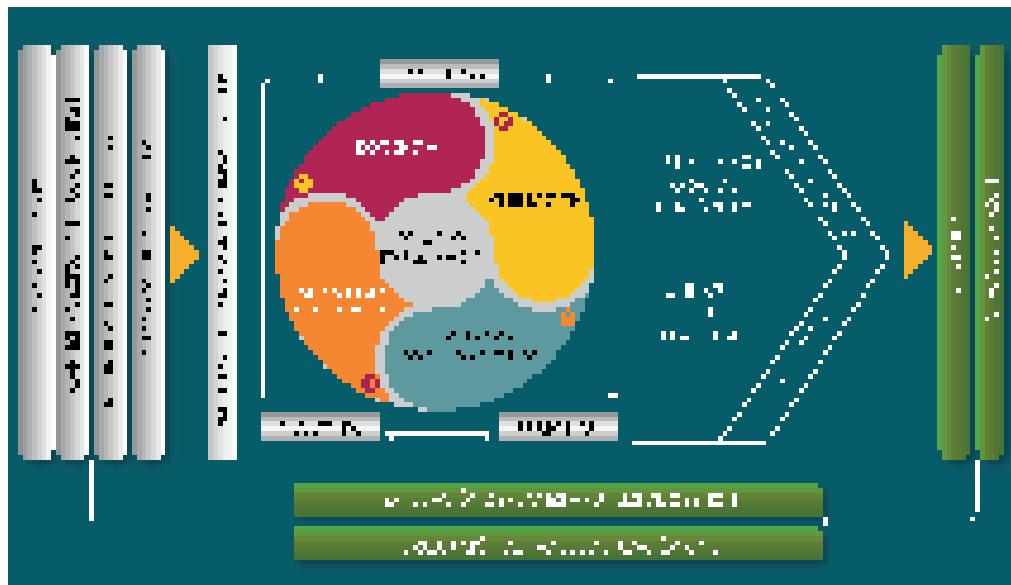
En la actualidad la Academia, como institución de educación superior con dependencia funcional de Carabineros de Chile, se inserta como una parte fundamental del sistema educativo institucional, basado en normas jurídicas y procesos educacionales, de cuya interacción surgen las habilidades profesionales evidenciadas en titulación, con acceso a grados académicos y certificación de competencias,

dando las garantías y condiciones para los nombramientos, ascensos y acceso a cargos al interior de Carabineros, que en conjunto forman parte del desarrollo de carrera y desarrollo profesional del Oficial.

Así, el Sistema Educativo de Carabineros de Chile quedó definido como: "*Conjunto de procesos educacionales que se desarrollan en la interacción de los ámbitos de la Docencia, Investigación, Vinculación con la comunidad y la Gestión para la Educación, que habilitan profesionalmente al personal de la Institución para los nombramientos, ascensos, y cargos, siendo administrado por la Dirección de Educación Doctrina e Historia de Carabineros*"³.

La figura sintetiza el Sistema Educativo de Carabineros de Chile, en la cual se estructuran los procesos educacionales al interior de la organización.

³ Carabineros de Chile, Dirección de Educación Doctrina e Historia, Sistema Educativo de Carabineros. Chile 2017.

FIGURA 2. SISTEMA EDUCACIONAL DE CARABINEROS DE CHILE.

Fuente: Dirección de educación, Doctrina e Historia, Carabineros de Chile, 2017.

La descripción del contexto interno corresponde a una síntesis del diagnóstico institucional que se abordó sobre la base del análisis de cuatro dimensiones.

● GESTIÓN INSTITUCIONAL

El Plantel se organiza en base a una normativa específica de Organización y Funcionamiento, de reciente aprobación por parte del Director del Plantel.

Respecto de la misión de la Academia, esta se materializa a través de una estructura, procesos y modelo de gestión conocidos. Sin embargo, la Institución se encuentra en

un momento de ajuste para adaptarse a las nuevas exigencias de la educación superior en Chile. Esta decisión institucional, obedece a la necesidad de modernizar y mejorar sus procesos educacionales.

Como resultado de la revisión documental, es posible afirmar que la Academia, si bien cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, estos, no necesariamente abarcan todas las áreas de gestión. La consecuencia de ello, es que no se han identificado la totalidad de los procesos clave de nivel estratégico, misional y de apoyo, como tampoco los indicadores relevantes que orienten la toma

de decisiones de los mismos.

Relacionado con lo anterior, se hace necesario y según nueva normativa exigida por la Ley N°21.091 de Educación Superior, el diseño, aplicación y demostración de un modelo de aseguramiento de la calidad para el desarrollo y funcionamiento de la Institución.

Desde el punto de vista de la provisión de recursos para la materialización del proyecto educativo, solo se cuenta con el financiamiento anual de la operación, vía presupuesto centralizado. Respecto del desarrollo de iniciativas de mediano y largo plazo que permitan proyectar un crecimiento armónico y sostenido de su proyecto educativo, su concreción actualmente constituye un desafío.

Finalmente, respecto de la información para la toma de decisiones y mejorar la capacidad de análisis institucional en pos de oportunidad y asertividad, la Academia carece de un solo sistema de gestión de información tanto para sus procesos directivos, educativos, como administrativos.

● DOCENCIA

Los programas, cursos, carreras impartidas y la docencia, constituyen los ejes del área académica del Plantel. Hoy, los procesos asociados a cada uno, no están totalmente identificados y coherentemente relacionados. Por otra parte, se advierte que las metodologías para el diseño y provisión de carreras, no se aplican de manera sistemática; las tecnologías asociadas al aprendizaje no están lo suficientemente desarrolladas desde el punto de vista de los recursos para el aprendizaje; las actividades de investigación e innovación tributan escasamente al proceso formativo; y, finalmente, el docente no dispone de un marco de desarrollo especializado y calificado, para cumplir su rol, conforme al proyecto educativo.

En cuanto a resultados, la Academia no dispone de suficiente información dado que carece de un proceso de seguimiento sobre la progresión formal de sus egresados. Del mismo modo no se ha definido una batería de indicadores adecuados que permitan evaluar el resultado de los procesos académicos.

La Institución cuenta con una serie normas y mecanismos para la gestión de los procesos educacionales. Sin embargo, estos no están lo suficientemente integrados como para verificar y asegurar el cumplimiento de la misión y sus objetivos derivados.

Respecto de la gestión docente, la Academia cuenta con una plana de profesores adecuada a los requerimientos de los planes y programas de estudio. Luego, dado que la contratación es sobre la base de horas semanales remuneradas mensualmente, esto no permite contar con académicos para otras actividades que complementen y fortalezcan el proyecto educativo. Adicionalmente, la escasa asignación de horas contratadas, genera un alto número de profesores en relación a una situación óptima. En la práctica, no existen profesores de jornada completa, como tampoco otras modalidades equivalentes.

En relación a la gestión de personas, tanto de las áreas docente y administrativa, se aprecia un escaso desarrollo y la inexistencia de un plan que se oriente a la capacitación y perfeccionamiento del personal

profesional y técnico de apoyo. Lo anterior se hace extensivo a la gestión del personal docente, particularmente, en el ámbito del perfeccionamiento pedagógico y evaluación de desempeño. La Academia reconoce la importancia de la docencia y su propósito de contribuir a la educación permanente, afianzar la dimensión doctrinaria de la Institución e instalar competencias habilitantes en los estudiantes para asumir nuevas funciones.

Finalmente, en lo que respecta a los recursos de apoyo para el aprendizaje y la enseñanza, a la fecha se han impulsado algunas iniciativas tendientes a su fortalecimiento, aunque sin los mecanismos de seguimiento adecuados que permitan evaluar sus resultados. Ejemplo de lo anterior se evidencia en la insuficiencia de los recursos bibliográficos, recursos tecnológicos o plataformas digitales, así como la disponibilidad de talleres de especialidad.

- **VINCULACIÓN CON EL MEDIO**

La Academia cuenta con una política que declara los lineamientos para el desarrollo de las actividades de vinculación con el medio. En ellas se describen objetivos, requisitos, características y sistemas de evaluación de su impacto. Sin embargo, las iniciativas de diseño y provisión de actividades son incipientes y no ofrecen resultados medibles que contribuyan al logro de los objetivos definidos en las áreas académicas, artístico-culturales, deportivas y de tradición.

En cuanto a estructura de gestión y organización, la Academia ha implementado una Oficina con personal dedicado especialmente al diseño e implementación de la política de vinculación, asociándole determinadas funciones y recursos.

- **INVESTIGACIÓN, CREACIÓN E INNOVACIÓN**

Otra de las áreas de desarrollo de la Academia, contempla aquella relacionada con las actividades de investigación, creación e innovación, que se materializan en el contexto del marco formativo; sin embargo, la Institución no ha formulado una política explícita que oriente dichas actividades. Si bien existen algunos lineamientos y recursos destinados a dichas actividades, hasta ahora no se han sistematizado, ni tampoco se ha evaluado el impacto que estas han tenido en el desarrollo institucional.

5.2. DEL ÁMBITO EXTERNO

Este análisis se basó en las metodologías tradicionales abordándose los siguientes factores.

Desde el punto de vista de los factores políticos y económicos, se tiene:

- » Acuerdo Nacional de Seguridad Pública año 2018: "Proyecto fortalecimiento y modernización de las Policías".
- » Informe Paz Ciudadana (Fortalecimiento formación continua en Derechos humanos. Reestructuración formación inicial y educación continua).
- » Consecuencias políticas, sociales, económicas para Carabineros y la Academia si corresponde, a partir del 18 de octubre de 2019.
- » Impacto de los derechos humanos en los procesos educacionales de Carabineros.
- » Ciclos económicos que determinan periodos de disminución del presupuesto asignado a Carabineros y por ende se hace extensiva dicha

decisión a la Academia, con las consecuencias lógicas.

Desde la perspectiva de los factores sociales y socio-policiales, se concluye:

- » Rol demandado a la Academia en el desarrollo de la Ciencia Policial como gestor de conocimiento, frente a la multiplicidad de factores, actores y entornos que determinan la comisión de hechos delictuales.
- » La Interculturalidad, inmigración, reivindicaciones de pueblos originarios.
- » Tráfico y consumo de drogas ilícitas.
- » Impacto para las unidades operativas, a partir de la incorporación de egresados de la Academia a sus filas.

Del mismo modo, se tienen los

siguientes factores tecnológicos:

- » Desarrollo de nuevo conocimiento y tecnologías en el ámbito de las ciencias sociales y policiales en el mundo.
- » Desarrollo y uso de tecnologías en apoyo a la gestión institucional en la gestión de Carabineros de Chile y, particularmente, de la Academia.
- » Tendencia mundial en el uso de las TICs (Tecnología de Información y Comunicación) en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Asociados a los factores ecológicos-ambientales, se identificaron:

- » Desarrollo de competencias para abordar emergencias a raíz de catástrofes naturales.
- » Desastres ambientales y el rol de Carabineros: prevención, fiscalización y control, como también educación en la materia.

Finalmente en cuanto a los factores legales:

- » Marco legal que regula a la Academia como IES.
- » Marco normativo que

regula a la Academia como parte de Carabineros de Chile.

Por otra parte, dentro del mismo análisis externo, corresponde referirse a otros cinco factores estratégicos, que consideran ventajas y desventajas que afectan a la Academia en su rol de institución de educación superior.

COMPETENCIA:

- Algunas Instituciones de Educación Superior dictan carreras afines al ámbito de la especialización: Ingeniería en Tránsito y Transporte, Ingeniería en Gestión de Seguridad Integral, Ingeniería en Finanzas, Ingeniería en Logística, Diplomados en Seguridad Integral, Diplomado en Seguridad Privada, programas que contempla la gestión educacional de la Academia.
- No existe rivalidad ni competencias en el ámbito del perfeccionamiento interno específico.
- Existe competencia en el

ámbito de la formación de postgrado.

NUEVOS ENTRANTES:

- Prácticamente nulo riesgo de entrantes en la oferta del perfeccionamiento para Oficiales de Carabineros.

- Riesgo relativo respecto de Instituciones de Educación Superior civiles, públicas y privadas respecto de la oferta de programas de posgrado y capacitación similares a los que da la Academia.

- Riesgo nulo respecto de Academias de las FF.AA. (Fuerzas Armadas) y de Orden, en tanto sus programas están orientados a satisfacer demandas particulares de sus instituciones.

- Disponibilidad de recurso humano docente especializado.

- La educación virtual, infraestructura, tecnología y conocimiento disponibles.

SUSTITUTOS:

- En la actualidad, algunas universidades e institutos profesionales ofrecen programas similares.

- Existe oferta en el mercado en cuanto a temáticas de gestión integral de empresas y carrera de Ingeniería en Tránsito y Transportes entre otras.

- Oferta de cursos y diplomados en seguridad integral de empresas, vía *e-learning*.

Poder de negociación de proveedores:

- Bajo poder de negociación por parte de proveedores de servicios profesionales docentes, como también de otros proveedores respecto de bienes y varios servicios.

Poder negociación de clientes:

- El poder de negociación es bajo para los estudiantes.





**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

6

FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

6. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

La Academia ha explicitado sus compromisos estratégicos fundamentales que orientan su desarrollo a mediano y largo plazo.

6.1. MISIÓN

"La Academia de Ciencias Policiales tiene como misión perfeccionar, capacitar y especializar en el ámbito profesional, doctrinario y cultural a los Oficiales de Carabineros, para que ejerzan el mando institucional a través de la gestión estratégica, táctica u operativa, en cumplimiento de la misión constitucional."

Asimismo, está destinada a desarrollar una educación permanente en la formación de capital humano mediante programas y carreras de educación superior con altos estándares de calidad.

A su vez, el desarrollo de la docencia, investigación, innovación y vinculación con el medio, deben orientarse a alcanzar los objetivos de la Academia, para responder satisfactoriamente a las demandas de Carabineros de Chile y de la sociedad chilena."

6.2. VISIÓN

"Llegar a ser una institución de educación superior de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente por su liderazgo en el desarrollo y fomento de la ciencia policial y de la gestión estratégica en materia de seguridad pública, con base en los principios y valores doctrinarios de Carabineros de Chile, donde sus directivos, docentes, estudiantes y alumni despliegan sus competencias al servicio del país".

6.3. PRINCIPIOS Y VALORES

La Academia se adhiere a los principios y valores declarados en el Manual de Doctrina de Carabineros de Chile, donde se definen los principios institucionales, valores personales, valores institucionales, como también se hace referencia a los deberes consagrados en el Código de Ética de Carabineros de Chile. Estos tienen el carácter de irrenunciables, debiendo ser creídos, enseñados, practicados

y transferidos por la totalidad de los miembros de la Institución. De la misma manera, el Proyecto Educativo asume la declaración de estos principios, haciéndolos extensivos a la gestión propia.

Este conjunto orgánico de principios y valores que guían la conducta de todo Carabinero, constituyen lo que se conoce como Doctrina Institucional, sello distintivo respecto de otras organizaciones.

De tal manera, el mencionado Manual define Doctrina Institucional como: "*el conjunto de normas y tradiciones, principios y valores irrenunciables, creídos, enseñados, practicados y transferidos; conservando un sello de identidad y uniformidad, para el cumplimiento de la misión y la trascendencia de Carabineros de Chile*".

PRESENTACIÓN Y DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS:

- Sentido de Servicio Público y de Patriotismo. Profesionalismo y responsabilidad ética para ejercer, con legitimidad social, la autoridad que la ley le confiere.

- Protección de la vida y dignidad humana. El centro y objeto de todas nuestras acciones.

- Legalidad. Pleno respeto a la Constitución, leyes y reglamentos, que se traducen en procedimientos apagados a derecho, imparciales, veraces y transparentes.

- Disciplina de carácter militar. Capacidad basada en la autoridad, mando, jerarquía, respeto mutuo y obediencia de sus integrantes.

- Cumplimiento de la función preventiva. Resguardar la vida y bienes de las personas.

Los valores, son declarados conforme a la siguiente distinción. Valores institucionales de Carabineros de Chile:

- Compromiso con el servicio público
- Patriotismo
- Honor
- Carabinero permanente
- Espíritu de sacrificio
- Espíritu de justicia

- Lealtad
- Versatilidad
- Probidad
- Espíritu de cuerpo y compañerismo

Valores personales:

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Prudencia.
- Templanza.
- Dignidad.
- Austeridad.
- Solidaridad.
- Credibilidad.
- Tolerancia
- Empatía.

Dentro de este catálogo de declaración de principios y valores, es necesario hacer extensivo el enfoque hacia el plano educacional, para lo cual la Academia de Ciencias Policiales recurre a dichos postulados, los cuales en parte, extrae desde el Sistema Educacional de Carabineros de Chile y traslada a su ámbito de gestión.

LOS PRINCIPIOS DEL SISTEMA EDUCACIONAL QUE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES DECLARA COMO PROPIOS, SON:

- Educación para el desarrollo permanente. Promovido con innovación, evaluación y transparencia del sistema.
- Doctrina para la Integridad. Principio orientador en el diseño, planificación y gestión curricular de la Academia.
- Educación desde la Ciencia Policial. Método docente para el desarrollo riguroso de la capacidad crítica en los estudios, evaluación y aplicación en el área de seguridad y orden público de la ciencia policial.
- Los valores vienen a complementar el proyecto educativo de la Academia de Ciencias Policiales y se sustentan en la integridad moral y profesional de sus estudiantes, en la rectitud de sus acciones y en un claro sentido de respeto a las normas y procedimientos que la rigen, acorde a lo siguiente:

- Excelencia. La generación y transferencia metódica del conocimiento en la ciencia policial.
- Transparencia. La entrega pública en informar de su quehacer ante la sociedad.
- Calidad. Desarrollo de la evaluación, medición y mejora continua de sus procesos y resultados, centrados en el alumno en su aprendizaje con las competencias necesarias para el ejercicio de su profesión.

Además, el Plantel declara principios y valores propios, que se consignan en su Proyecto Educativo, estos son:

- Formación integral en las Ciencias Policiales:** Persigue fortalecer a los estudiantes en disciplinas propias, tales como: Criminología, Criminalística, Orden y Seguridad, Administración Policial, Investigación Policial e Inteligencia Policial, con apoyo en otras áreas del conocimiento de las Ciencias Sociales: Sociología, Psicología Social, Derecho, entre otras.

• Vocación de servicio policial: El quehacer profesional como un servicio público, identificando su particularidad respecto de cualquier otro.

• Desarrollo de liderazgo: Habilidades directivas, tales como: visión estratégica, resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva, discernimiento ético, assertividad, motivación, entre las principales, para responder adecuadamente a los desafíos derivados del ejercicio de su función.

• Compromiso con el desarrollo de la docencia y la investigación de calidad: El desarrollo de la docencia de calidad, fundamentada en la creatividad como un factor de importancia en la producción investigativa desde las distintas perspectivas de las ciencias policiales, de manera que aporten a una formación de calidad para

el desarrollo permanente a través de un desempeño explícito y comprometido.

• Responsabilidad social: Formación en servicio de personas idóneas, que garanticen su contribución al desarrollo de una sociedad más segura, con pleno respeto de los derechos humanos y las libertades de las personas.

Del mismo modo e inspirada en estos principios, la Academia busca identificar en sus egresados las siguientes competencias:

• Liderazgo Efectivo: Asumir sus funciones propias e impulsar los cambios necesarios bajo estándares de una administración moderna, considerando la complejidad de las demandas sociales actuales y futuras, con énfasis en el desarrollo integral de las personas que componen la organización. Asimismo, promover los principios y valores de la doctrina institucional.

• Trabajo en Equipo:

Alinearse en pos de un objetivo común, asumiendo el rol que se le haya asignado con responsabilidad, respeto por las personas y las ideas.

• Discernimiento Ético:

Actuar y tomar decisiones en el ejercicio de sus funciones, convirtiéndose en un referente para las demás personas de la Institución y la sociedad.

• Responsabilidad Social:

Actuar con conciencia en el ejercicio de la función policial en pos del orden y la seguridad pública, observando en todo momento el respeto por los derechos de las personas y el autocuidado.







**PROCESOS CLAVE DE LA
ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES**

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**

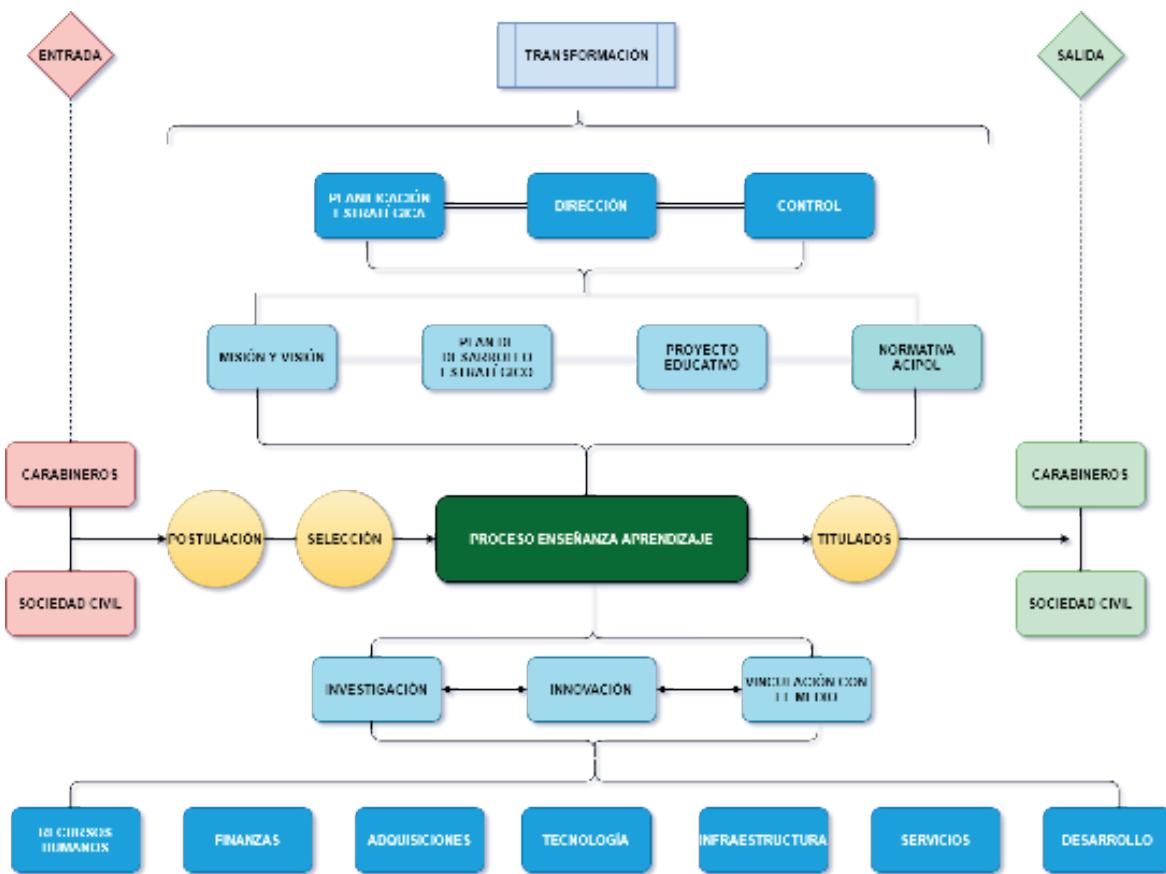


7. PROCESOS CLAVE DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS POLICIALES

Entre los antecedentes generales referidos al Sistema Educacional de Carabineros de Chile (2017), la Academia debe garantizar el adecuado desarrollo y gestión de las áreas del Plantel. Dicho Sistema Educacional, define para todas sus Instituciones de Educación, cuatro ámbitos de acción: Docencia, Investigación, Vinculación con el Medio y Gestión de Procesos Educacionales. Es en este último ámbito donde el plan focaliza los esfuerzos de desarrollo a la luz de las conclusiones expuestas en los antecedentes diagnósticos.

La gestión (administración) es un proceso global través del cual se coordinan y optimizan los recursos con el fin de lograr los objetivos a través de la eficacia, calidad y productividad. Estos criterios son los que orientarán la gestión de procesos al interior de la Academia. En una primera fase, la Institución ha caracterizado su sistema de gestión mediante los procesos de su cadena de valor.

Es así como se han identificado los procesos críticos o clave, considerados como vitales para su funcionamiento en el estado actual. Del mismo modo, se discriminan aquellos de carácter directivo y de soporte a su función principal. Lo anterior se representa en la siguiente figura.

FIGURA 3. ESQUEMA DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DE LA ACADEMIA.

Fuente: Academia de Ciencias Policiales, Carabineros de Chile, 2020.





**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO
2020 - 2024**



**ARQUITECTURA DEL PLAN DE
DESARROLLO EDUCATIVO: PEDE**

8. ARQUITECTURA DEL PLAN ESTRÁTÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO: PEDE

El plan de desarrollo se ha estructurado a grandes rasgos en dos momentos y al mismo tiempo en dos instrumentos de planificación, el **PEDE** como orientador estratégico a mediano y largo plazo y el **Plan de Gestión Anual**, ambos como herramientas de planificación que permiten operativizar los temas de gestión.

El PEDE define sus **ejes estratégicos o de desarrollo** sobre la base de las áreas en las cuales la Academia se ha ido estructurando durante los últimos años, para dar respuesta a las exigencias sociales y adaptarse al nuevo escenario de la Educación Superior en Chile, con énfasis en los procesos de autorregulación y siempre dentro de los márgenes que dispone para ello. Estos ejes sintetizan los temas de Gestión que han sido abordados en los Planes de Gestión Anual en los últimos cuatro años y representan lineamientos generales que permitirán organizar los objetivos de mediano y largo plazo:

Tabla 1. Ejes estratégicos

I.	Formación
II.	Investigación e innovación
III.	Vinculación con el medio
IV.	Administración y servicios de apoyo
V.	Estructura organizacional y Gobierno
VI.	Gestión de la calidad

De esta manera el PEDE ofrece una mirada a cinco años para su evaluación general y definitiva, optándose por mantener el Plan Anual de Gestión como instrumento de corto plazo para evaluar los sucesivos avances del cumplimiento de cada objetivo y efectuar las revisiones de rigor que pudieran dar pie a los ajustes que correspondan, en atención a la flexibilidad del proceso.

En este sentido, los Planes de Gestión Anual darán cuenta del detalle de las acciones implementadas, las actividades, los resultados esperados e indicadores de evaluación en función de las metas planteadas. Dichos planes se entenderán como el desarrollo concreto de los ejes y objetivos de desarrollo a mediano y largo plazo.

Para efectos de coherencia con el modelo de gestión de la Academia, los Objetivos Generales (OG) se organizan en un Mapa Estratégico superpuesto a dicho modelo de manera que se pueda apreciar el nivel de criticidad de cada uno de ellos y cómo aportan valor al modelo.

Figura 4. Vista general de la secuencia del Plan de desarrollo.



Fuente: Academia de Ciencias Policiales, Carabineros de Chile, 2020.

8.1. EJES ESTRATÉGICOS

Para la materialización de su plan de desarrollo, la Academia ha definido seis Ejes Estratégicos (EE) con sus respectivos Objetivos Generales (OG), cada uno de los cuales fueron desglosados en Objetivos Específicos (Oe). Los Oe serán los que orienten la formulación de los Planes de Gestión Anual mediante Programas que aportarán los elementos para realizar su seguimiento, tales como: Responsables, Equipos de Trabajo, Actividades, Productos, Metas y Resultados en cada uno

Sobre la base de los elementos estratégicos hasta ahora presentado, es posible visualizar la planificación estratégica de la Academia de la siguiente manera.

de los proyectos de mejoramiento que aporten al logro del objetivo. A este respecto, las “Actividades” descritas en cada Programa serán abordadas detalladamente en los respectivos Planes de Gestión Anual, los cuales serán elaborados para cada periodo.

● EJE FORMACIÓN

Este eje de desarrollo contempla la implementación y seguimiento de estrategias metodológicas en las dimensiones curricular, pedagógica y evaluativa, con el fin de alcanzar las competencias declaradas en los perfiles de egreso de cada carrera.

● EJE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Este eje persigue desarrollar el área de investigación al interior de la Academia, desde lo incipiente de su situación actual y que su contribución sea coherente tanto con el proceso y las áreas de formación, como también con las necesidades de Carabineros de Chile y con el desarrollo de la Ciencia Policial y disciplinas complementarias.

● EJE VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Este eje se orienta a organizar, desarrollar y evaluar las relaciones de la Academia con su entorno, tanto con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, como con otras organizaciones de la sociedad, todo ello con el propósito de retroalimentar su proyecto educativo y posicionar al Plantel en la comunidad nacional e internacional.

● EJE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO

El eje se orienta a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos destinados al proyecto educativo y las áreas de desarrollo del Plantel en pos del cumplimiento de los objetivos de su Proyecto Educativo. Contiene aquellos objetivos y actividades relacionadas al mejoramiento de la gestión administrativa de la Academia.

● EJE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y GOBIERNO

Este eje permite visualizar la necesidad de la Academia de contar con una organización que contribuya al desarrollo del proyecto educativo y conseguir sus propósitos mediante la existencia de unidades técnicas que refuerzen la gestión académica y administrativa. Así también, se hace cargo de mantener una mirada orientadora permanente, mediante la configuración de cuerpos colegiados y nuevas unidades que den continuidad a los planes de mejoramiento.

● EJE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Este eje de carácter transversal, permite dar respuesta al escenario de la educación superior en Chile en tanto nuevas exigencias en el ámbito del aseguramiento la calidad de los procesos internos, con especial énfasis en el modelamiento de un sistema de gestión de la calidad y análisis institucional que contribuya a la toma de decisiones y a la materialización del plan de desarrollo.

8.2. Objetivos y desarrollo programático del proceso estratégico

- **EE1. Formación**

OG 1.1 Mejorar las estrategias pedagógicas y evaluativas para fortalecer los procesos de formación basados en competencias.

Oe 1.1.1. Potenciar las competencias docentes en el ámbito metodológico y evaluativo a través de la instalación de un programa de desarrollo docente, para contribuir al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Desarrollo de la docencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un proceso de inducción docente al modelo pedagógico de formación basado en competencias derivado del proyecto educativo. 2. Diseñar e implementar la capacitación docente en un modelo de formación basado en competencias. 3. Diseñar e implementar un modelo de acompañamiento al docente en aula. 4. Diseñar e implementar un modelo de evaluación del desempeño docente.

Oe 1.1.2. Mejorar los sistemas de apoyo mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación que permitan contribuir al logro de las competencias de los estudiantes.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Apoyo en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar y/o consolidar las tecnologías de la información y las comunicaciones como apoyo al proceso formativo. 2. Diseñar e implementar un sistema de apoyo mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permitan contribuir al logro de las competencias de los estudiantes.

OG 1.2. Diseñar e implementar un plan de revisión, seguimiento, actualización y evaluación en la dimensión curricular de las carreras o programas de pregrado.

Oe 1.2.1. Actualizar y validar los perfiles de egreso, plan de estudio y programas de asignaturas de la oferta académica conducente al título y/o grado académico de pre y postgrado.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Actualización de productos curriculares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalizar un procedimiento interno para la actualización y validación del perfil de egreso. 2. Aplicar el procedimiento de actualización y validación del perfil de egreso de la oferta académica vigente. 3. Formalizar un procedimiento para la actualización y validación de los planes de estudio vigentes. 4. Aplicar el proceso de actualización y validación de planes de estudio vigentes. 5. Formalizar un procedimiento para la actualización y validación de los programas de asignatura. 6. Aplicar el proceso de actualización y validación de programas de asignatura.

Oe 1.2.2. Crear una propuesta para la evaluación del logro del perfil de egreso.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Evaluación del logro del perfil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la función de Gestión Curricular para la evaluación de logro del perfil de egreso. 2. Diseñar e implementar un modelo de evaluación del logro del perfil de egreso. 3. Evaluar y corregir el modelo aplicado.

- **EE2. Investigación e innovación**

OG 2.1. Diseñar e implementar el área de investigación e innovación en la Academia.

Oe 2.1.1. Formular una política para el área de investigación e innovación de la Academia.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Política de investigación e innovación para la Academia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las líneas de investigación e innovación. 2. Elaborar la política de investigación e innovación. 3. Formalizar la política de investigación e innovación. 4. Socializar la política de investigación e innovación.

Oe 2.1.2. Implementar la Política de Investigación e Innovación de la Academia.

PROGRAMA	ACTIVIDAD
Programa Implementación de la Política de Investigación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y organizar las áreas de investigación e innovación en función de las líneas definidas en la Política. 2. Definir e implementar los recursos necesarios para materializar la política de investigación e innovación. 3. Operativizar las áreas de investigación e innovación de la Academia, a partir de los recursos disponibles. 4. Diseñar e implementar mecanismos de difusión de los resultados e impacto de las actividades de investigación e innovación. 5. Diseñar e implementar herramientas que permitan evaluar el impacto de las actividades en investigación e innovación en la comunidad Académica.

Oe 2.1.3. Promover la investigación e innovación en las diferentes áreas del conocimiento que permitan contribuir al desarrollo científico de la Academia.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Desarrollo de la investigación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar investigaciones teóricas y aplicadas en materias que promuevan la prevención y persecución efectiva del delito, la seguridad y la función policial, la rehabilitación del delincuente, la protección de las víctimas y en general la mejora de la calidad de vida de las personas. 2. Desarrollar investigaciones aplicadas que contribuyan al desarrollo y a la solución de problemas al interior de Carabineros de Chile. 3. Establecer alianzas estratégicas con otras IES afines en pos del desarrollo de las actividades de investigación e innovación.

- **EE3. Vinculación con el medio**

OG 3.1. Fortalecer la vinculación de la Academia con los grupos de interés definidos en su respectiva política.

Oe 3.1.1. Potenciar la presencia del Plantel en los escenarios académicos nacionales e internacionales.

8. ARQUITECTURA DEL PLAN ESTRÁTÉGICO DE DESARROLLO EDUCATIVO: PEDA

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Potenciamiento de la presencia del Plantel en los diferentes escenarios académicos.	<ol style="list-style-type: none"> Definir los ámbitos de trabajo de interés común entre la Academia y otras IES. Definir alcances y mecanismos de colaboración de la Academia con otras IES. Formalizar la colaboración entre la Academia y otras IES para cada uno de los ámbitos definidos.

Oe 3.1.2 Conectar la formación académica de manera recíproca con el quehacer social del entorno significativo.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Actividades de vinculación entre la formación educativa y las necesidades sociales.	<ol style="list-style-type: none"> Formalizar convenios de colaboración con organizaciones e instituciones relacionadas a los grupos de interés. Definir los cursos de acción permanentes y estables para asegurar el financiamiento de las actividades de vinculación. Mantener actualizada la base de datos de organizaciones e instituciones y sus contactos, para desarrollar potenciales actividades de vinculación. Elaborar el calendario anual de actividades de vinculación de la Academia. Confeccionar y formalizar los instrumentos de medición de impacto de las actividades de vinculación en el proceso formativo. Elaborar los informes de gestión anual de las actividades de vinculación de la Academia.

Oe 3.1.3 Difundir el quehacer de la Academia a los grupos de interés y comunidad en general.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Difusión del quehacer de la Academia.	<ol style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés destinatarios de la difusión. Definir las estrategias, mecanismos y temáticas de difusión. Elaborar y ejecutar el Plan de Difusión Anual de la Academia. Evaluar e informar las actividades ejecutadas del Plan de Difusión Anual.

- **EE4. Administración y servicios de apoyo**

OG 4.1. Fortalecer la gestión de la Academia para dar cumplimiento a su proyecto educativo.

Oe 4.1.1. Proveer los recursos humanos, financieros y materiales que permitan el adecuado desarrollo del proyecto educativo.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Planificación y gestión de recursos.	<ol style="list-style-type: none"> Identificar los recursos necesarios para el desarrollo de las áreas de formación, investigación y vinculación con el medio. Determinar las fuentes desde las cuales provendrán los recursos necesarios. Formalizar los documentos pertinentes (solicitudes, propuestas, proyectos, etc.) para ser presentados a las distintas fuentes de recursos para su aprobación. Diseñar los procesos y los instrumentos que permitan materializar la planificación, ejecución y control de la gestión de recursos.

OG 4.2 Mejorar la gestión y calidad de los servicios de la Academia orientados al estudiante.

Oe 4.2.1 Garantizar la disponibilidad y mantención de la infraestructura, espacios de aprendizaje, equipamiento y servicios, en función de las necesidades del estudiante.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Mejoramiento de los servicios al estudiante	<ol style="list-style-type: none"> Implementar nuevos mecanismos y herramientas para optimizar el servicio que presta la biblioteca, imprenta y cafetería. Concretar la disponibilidad de una sala de clases que permita albergar masivamente a los estudiantes. Mejorar la cobertura y capacidad de la señal Wifi de la Academia. Implementar servicio de transporte de acercamiento desde y hacia el Plantel. Ampliar el Servicio de Salud para los estudiantes. (Médico General y Nutricionista). Mejorar el tipo de alimentación ofrecida a los estudiantes. Implementar peluquería femenina y sastrería. Extender la climatización a lugares que no cuenten con ella.

- **EE5. Estructura organizacional y Gobierno**

OG 5.1. Fortalecer la estructura organizacional que contribuya al logro de la misión institucional.

Oe 5.1.1. Optimizar la estructura organizacional de la Academia a través de la adecuación o creación de las unidades y/o cuerpos colegiados que correspondan.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Optimización de la estructura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotar de personal profesional y/o técnico especializado, conforme a las necesidades detectadas. 2. Crear la Oficina Análisis Institucional. 3. Conformar y/o consolidar, según corresponda, cuerpos académicos colegiados que apoyen la gestión estratégica y la toma de decisiones. 4. Consolidar la gestión de las oficinas técnicas de apoyo al desarrollo estratégico del Plantel.

Oe 5.1.2. Crear o actualizar la normativa interna relativa a las diferentes áreas de gestión de la Academia.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Actualización de normativa interna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las materias que requieren ser reguladas en la Academia y su tipología. 2. Determinar cuáles de las normas existentes para la Academia requieren actualización o derogación. 3. Actualizar o crear las normativas según tipología, en función de las materias vacantes o susceptibles de modificación.

- **EE6. Gestión de la calidad**

OG 6.1. Diseñar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad para los procesos formativo, directivo y de apoyo de la Academia.

Oe 6.1.1. Formalizar una Política de calidad.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Política de Calidad para la Academia.	1. Elaborar la Política de Calidad de la Academia.
	2. Formalizar la Política de Calidad.
	3. Socializar la Política de Calidad.

Oe 6.1.2. Incorporar como función permanente la gestión de procesos en la organización.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Aseguramiento interno de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Definir y asignar roles y funciones para la gestión de procesos en las áreas clave de la Academia. 2. Capacitar al personal de la Academia en la gestión de la calidad. 3. Levantar los procesos clave en los niveles formativo, directivo y de apoyo a la gestión. 4. Retroalimentar en el personal sus competencias en materia de aseguramiento de la calidad en pos de la autorregulación. 5. Diseñar e implementar un tablero de control para la gestión. 6. Crear la función y obligaciones del análisis institucional para la gestión.

Oe 6.1.3. Consolidar los procesos de autoevaluación institucional y de certificación de programas.

PROGRAMA	ACTIVIDADES
Programa Autoevaluación institucional y certificación de programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad en todas las áreas de la academia. 2. Implementar periódicamente procesos de autoevaluación y mejora continua. 3. Certificar programas de estudio con entidades nacionales.





9

10

11

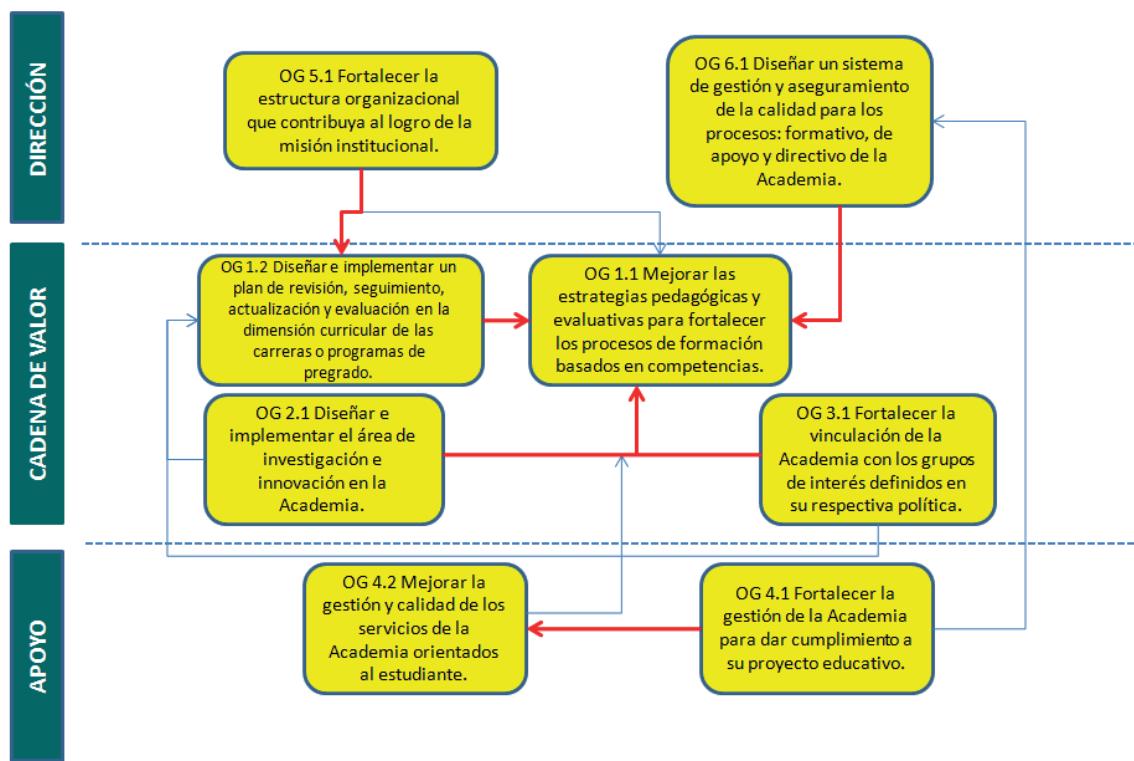


**9. MAPA ESTRATÉGICO
10. PLANES DE GESTIÓN ANUAL
11. SEGUIMIENTO**

9. MAPA ESTRATÉGICO

La relación y contribución estratégica directa e indirecta de cada uno de los OG antes señalados se muestran en la siguiente figura y de acuerdo al esquema de los procesos fundamentales de la Academia (Figura 4).

FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA



10. PLANES DE GESTIÓN ANUAL

Estos planes posibilitarán el desarrollo anual de las acciones y actividades que permitan alcanzar los Objetivos específicos (Oe) en función del presupuesto anual y metas y productos intermediarios, cuando ello sea fundamental para su ejecución. En este marco, los objetivos específicos podrán ser ajustados permanentemente sin perder de vista el Objetivo general (Og) y Eje Estratégico (EE) a los que tributan.

Los Planes de Gestión Anual se consideran para los períodos año 2020 al año 2024 y deberán explicitar las actividades, metas, responsables, equipos de trabajo y plazos asociados, los cuales serán considerados para su evaluación y/o cumplimiento.

Para todos los efectos, los Planes de Gestión Anual se consideran los instrumentos a través de los cuales se dará cumplimiento al presente Plan de Desarrollo.





10. PLANES DE GESTIÓN ANUAL

11. SEGUIMIENTO

El seguimiento de la ejecución de las acciones y actividades, como de sus resultados estarán a cargo, en primera instancia, de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, la que emitirá informes periódicos (trimestral) de avance a la Dirección de la Academia, para mejor resolver, sobre los planes de gestión anual y apoyar a sus responsables en la realización de ajustes. Dichos informes se realizarán sobre la base de tasas de avance respecto de la planificación y brechas detectadas.



