

## **ACUERDO N° 067/2013**

En sesión ordinaria de 13 de noviembre de 2013, con arreglo a las disposiciones del DFL N°2, de 2009, de Educación, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 20.370 con las normas no derogadas del DFL N° 1, de 2005, de Educación, el Consejo Nacional de Educación –sucesor legal del Consejo Superior de Educación- ha adoptado el siguiente acuerdo:

### **VISTOS:**

Lo dispuesto en los artículos 87 letras a) y c), 97, 99 y 100 del DFL N° 2, de 2009, de Educación; y

### **TENIENDO PRESENTE:**

1. Que el Centro de Formación Técnica Manpower obtuvo su reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación en virtud de las normas contenidas en la Ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, mediante Decreto Exento de Educación N°757, de 16 de abril de 2007 e inscrito en el Libro de Registro correspondiente con el N° 355.
2. Que el Centro de Formación Técnica Manpower inició actividades académicas en el año 2007, bajo el sistema de acreditación ante el Ministerio de Educación.
3. Que, con fecha 17 de noviembre de 2008, conforme lo dispuesto en el artículo 6° transitorio de la ley 20.129, el Centro de Formación Técnica Magnos se adscribió al proceso de licenciamiento administrado por el Consejo Superior de Educación – antecesor legal del Consejo Nacional de Educación-, para lo cual presentó, con fecha 1 de diciembre de 2008, su proyecto institucional vigente y la información requerida para esos efectos.
4. Que, al momento de su adscripción al proceso de licenciamiento, el Centro de Formación Técnica Manpower impartía las carreras técnicas de Asistente Ejecutivo Bilingüe y Administración mención Gestión Comercial o Comercio Exterior.
5. Que, mediante Carta N° 137/2009 de 20 de mayo de 2009, el Consejo Superior de Educación informó al Centro de Formación Técnica Manpower acerca de la visita de verificación integral contemplada en el proceso de licenciamiento, a efectuarse los días 3, 4 y 5 de junio de 2009, por parte de una comisión de pares evaluadores designados por el Consejo para tal efecto.
6. Que los días 3, 4 y 5 de junio de 2009 tuvo lugar la primera visita de verificación al Centro de Formación Técnica Manpower, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares evaluadores y una profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de ministro de fe de la visita. El 6 de julio de 2009, la comisión verificadora presentó su informe de visita, el que fue remitido al Centro mediante Carta N° 294/2009, de 7 de julio, con el fin de recibir su respuesta a dicho

informe. La respuesta del Centro fue recibida en el Consejo el 17 de julio de 2009, enviándola a la comisión para sus observaciones. El Consejo recibió el informe de la comisión el 23 de julio de 2009.

7. Que, en sesión de 20 de agosto de 2009, el Consejo Superior de Educación con mérito en el proyecto institucional presentado por el Centro, el informe emitido por la comisión verificadora que visitó la institución, las observaciones del Centro a dicho informe y la respuesta de la comisión a dichas observaciones y los informes de la Secretaría Técnica, adoptó el Acuerdo N°057/2009, sobre el Informe de Estado de Avance del proyecto institucional.

El mencionado Acuerdo N°057/2009 destacó como aspectos mejor logrados por la institución: la coherencia entre los servicios que ofrece el Centro y la información que entrega a los postulantes; la existencia de una oferta de carreras coherente con la misión y el proyecto institucional; una estructura organizacional acorde con su tamaño y la experiencia del directivo superior; la elaboración centralizada de los instrumentos para la evaluación de los contenidos de cada curso; los vínculos que mantenía el Centro con el sector empresarial; la existencia de un adecuado sistema de registro académico y de infraestructura adecuada para impartir las carreras que ofrecía, entre otros aspectos.

Entre los aspectos a los que el Centro debía prestar especial atención, el Acuerdo N° 057/2009 indicó que, si bien el hecho de formar parte del conglomerado de empresas Manpower le había reportado importantes beneficios al Centro, también le había impedido generar una identidad propia que le permitiera distinguirse del resto de las empresas como institución de educación superior, lo que se observaba en su difusión y cultura organizacional. Adicionalmente, la institución no disponía de mecanismos formales para evaluar y actualizar su declaración de misión; carecía de instrumentos que le permitieran guiar y proyectar su quehacer, pues no contaba con un plan estratégico para los años siguientes; los resultados derivados de la aplicación de instrumentos académicos no poseían mayor impacto en la gestión de la institución; no se realizaban diagnósticos de entrada para determinar el nivel de inglés de los alumnos de primer año; el cuerpo docente no contaba con el suficiente conocimiento respecto de las particularidades del modelo de formación por competencias mediante el cual se habían comenzado a impartir las carreras desde 2009; el recientemente creado Departamento de Asuntos Estudiantiles no contaba con un plan de acción formalmente establecido; existían disparidades en materia de recursos de aprendizaje entre las sedes de Santiago y Concepción y la planificación financiera no respondía total y exclusivamente a las necesidades académicas del Centro, sino a aquellas planteadas en el contexto del conglomerado de empresas relacionadas, entre otros aspectos.

En virtud de lo anterior, el Acuerdo N°057/2009 dispuso siete acciones que debían ser cumplidas por la institución, a satisfacción del Consejo, a más tardar el 28 de diciembre de 2009:

1. *“Adoptar medidas tendientes a reforzar, en términos de difusión y promoción, la identidad del centro de formación técnica como institución de educación superior.*

2. *Presentar un plan de capacitación y perfeccionamiento para los directivos superiores e intermedios sobre los procesos de autoevaluación institucional. El centro de deberá informar acerca de los objetivos de este plan, las actividades contempladas, los plazos dentro de los cuales se efectuarán y los recursos asociados.*
3. *Realizar un proceso de planificación estratégica para los años que siguen a 2009, incorporando indicadores que le permitan evaluar permanentemente su implementación. Este plan deberá contemplar acciones, metas, fechas, responsables, indicadores de logro, personal responsable y recursos asociados.*
4. *En relación con la gestión de la docencia, la institución deberá:*
  - a) *Diseñar un instrumento que permita diagnosticar el nivel de dominio del inglés de los alumnos que ingresan a primer año, a fin de proporcionar apoyo remedial a quienes presenten carencias y facilitar, de esta manera, la adquisición de las competencias que se esperan desarrollar en los módulos de los programas de estudio de las carreras.*
  - b) *Diseñar un plan de capacitación y perfeccionamiento sobre los aspectos teóricos y metodológicos que, a juicio de la institución, definen el funcionamiento del modelo de formación por competencias, orientado a todo el cuerpo docente. El centro deberá informar acerca de los objetivos de este plan, las actividades contempladas, los plazos dentro de los cuales se efectuarán, y los recursos asociados.*
  - c) *Definir y establecer un mecanismo que permita al cuerpo docente participar activamente en la construcción de los instrumentos de evaluación, favoreciendo el trabajo interdisciplinario y velando, de esta forma, por el correcto tratamiento de los contenidos impartidos a los alumnos.*
5. *Elaborar un diagnóstico sobre los requerimientos del cuerpo estudiantil en materia de servicios. Sobre la base de este diagnóstico, la institución deberá diseñar un plan de desarrollo de servicios destinados a los alumnos, el que deberá contener metas a corto, mediano y largo plazo, unidades responsables, costos, fechas de implementación e indicadores de verificación.*
6. *Realizar un diagnóstico sobre la bibliografía que requiere cada módulo de los planes de estudio y de los recursos de apoyo al aprendizaje que demanda la sede Concepción, estableciendo un plan de desarrollo de corto plazo, que contenga objetivos, unidades responsables, costos y fechas de implementación.*
7. *Definir una política de gestión financiera propia para el centro de formación técnica. Asimismo, se deberá informar el desglose de los gastos de administración y ventas registrados en los últimos dos años, identificando claramente aquellos que son propios del centro de formación técnica”.*
8. *Que, el Acuerdo N° 057/2009, sobre Informe de Estado de Avance, fue notificado al Centro mediante el Oficio N° 004/2009, con fecha 16 de septiembre de 2009.*

9. Que, el Centro de Formación Técnica Manpower dio respuesta oportuna a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 057/2009, la que fue evaluada por consultores expertos designados por el Consejo.
10. Que, en sesión ordinaria de 25 de marzo de 2010, el Consejo Nacional de Educación analizó la respuesta del Centro de Formación Técnica Manpower a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 057/2009, los informes de los pares evaluadores expertos que conocieron dicha respuesta y la minuta elaborada por la Secretaría Técnica del Consejo para tal efecto.

En dicha sesión, el Consejo decidió calificar como satisfactoriamente cumplidas las acciones 1), 2), 4.a), 4.b) y 5) del referido Acuerdo y como no cumplidas las acciones 3), 4.c), 6) y 7), transmitiendo observaciones a fin de que la institución subsanara las deficiencias detectadas. Las observaciones respecto de estas acciones fueron las siguientes:

- a) En relación con la acción 3), referida a la definición de una planificación estratégica para los años que seguían a 2009, el Centro de Formación Técnica presentó un plan que, si bien constituía un avance en la definición de las proyecciones de la institución, era aún perfectible.

En general, la planificación estratégica se planteaba en términos genéricos, toda vez que la definición de recursos, responsables, plazos e indicadores se realizaba en función de objetivos generales y no para cada una de las acciones/metas que dichos objetivos contemplaban.

Por su parte, la definición de plazos, recursos y responsables era imprecisa. Por ejemplo, para varios objetivos se señalaba como plazo *“2010-2012 proceso constante durante el año”*, como recursos asociados *“presupuesto operativo de cada unidad”* y como responsables *“Dirección ejecutiva y/o representante”*.

Junto con ello, la planificación estratégica no contemplaba metas cuantitativas y, consecuentemente, indicadores idóneos que permitieran verificar el nivel de cumplimiento asociado a cada una de ellas, en particular, y el grado de avance del plan estratégico, en general.

Finalmente, se advertía que la escasa precisión con la que se definían los recursos comprometidos para el desarrollo de las actividades que la planificación estratégica contemplaba, impedían cuantificar el monto que, de manera anual, demandaba su ejecución, lo que no sólo ponía en riesgo su implementación, sino que además impedía consignarlos debidamente en las proyecciones financieras que efectuaba el Centro.

En virtud de lo anterior, la institución debía reestructurar su planificación estratégica, definiendo con mayor especificidad cada uno de sus componentes, a fin que ésta constituyera una herramienta eficaz para avanzar en el logro de su misión y propósitos.

- b) Respecto de la acción 4.c), referida a definir y establecer un mecanismo que permitiera al cuerpo docente participar activamente en la construcción de

instrumentos de evaluación, el Centro presentó dos procedimientos: uno para el área español y otro para el área inglés.

Al respecto, se detectó que aquel definido para el área español, a diferencia del establecido para el área inglés, no involucraba una participación activa de diferentes actores vinculados al quehacer académico, lo que desfavorecía el trabajo interdisciplinario en la materia.

Junto con ello, era necesario que la institución incluyera, en ambos procedimientos, una instancia orientada a evaluar la coherencia entre lo que efectivamente los instrumentos medían y las competencias que se esperan desarrollar en los alumnos, a fin de velar por el correcto tratamiento de los contenidos impartidos.

- c) En relación con la acción 6), la institución no presentó un diagnóstico y un plan de desarrollo de los recursos para la enseñanza de la sede Concepción, tal como fue solicitado por el Consejo.

De igual forma, en relación con los recursos bibliotecarios, el Centro sólo presentó un plan de desarrollo, sin adjuntar el diagnóstico sobre la base del cual fue elaborado.

- d) Respecto de la acción 7), referida a definir una política de gestión financiera propia para el Centro, la institución señaló que, a partir de 2009, el Centro comenzó a ser considerado como un negocio independiente del resto de las unidades que componían el holding Manpower, lo que le permitiría contar con estados financieros propios, en los que se consignarían ingresos y costos separados por sede.

Si bien esta decisión permitía superar la carencia detectada en el contexto de la visita de verificación, en el sentido que la planificación financiera no respondía exclusivamente a las necesidades del Centro, sino aquellas planteadas en el contexto del conglomerado de empresas relacionadas, se requería que la institución presentara evidencias, tales como sus estados financieros o flujos de caja, a través de los cuales se verificara la aplicación de esa política.

Junto con ello, el Centro debía incluir, dentro de sus proyecciones financieras, los recursos asociados a la ejecución del plan estratégico 2010-2012, específicamente, aquellas correspondientes al año en curso.

El Centro debía dar respuesta a estas observaciones, a más tardar, el 18 de junio de 2010. Lo anterior fue notificado a la institución mediante Oficio N° 163/2010, con fecha 22 de abril de 2010.

11. Que, el Centro de Formación Técnica Manpower presentó oportunamente su respuesta a las acciones observadas, siendo incorporada a los antecedentes de la siguiente visita de verificación.
12. Que, mediante Carta N°443/2010, de 24 de agosto de 2010, el Consejo Nacional de Educación informó al Centro de Formación Técnica Manpower que realizaría una

visita de verificación integral y de evaluación de acciones, los días 31 de agosto y 1 y 2 de septiembre de 2010, por parte de una comisión de pares evaluadores designados por el Consejo para tal efecto.

13. Que los días 31 de agosto, 1 y 2 de septiembre de 2010 tuvo lugar la segunda visita de verificación al Centro de Formación Técnica Magnos, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica, que actuó como ministro de fe. El informe de la visita se remitió al Centro mediante Carta N° 621/2010, de 3 de noviembre de 2010. El 8 de noviembre de 2010, el Consejo recibió la respuesta de la institución al informe de la comisión. A su vez, la comisión observó esta respuesta remitiendo su informe al Consejo con fecha 15 de noviembre de 2010.
14. Que, en sesión de 26 de noviembre de 2010, el Consejo analizó los antecedentes presentados por el Centro de Formación Técnica Manpower en respuesta a las acciones 3), 4.c), 6) y 7) dispuestas por Acuerdo N° 057/2009 y para las cuales se transmitieron observaciones mediante Oficio N° 163/2010; el informe presentado por la comisión verificadora que visitó el Centro; las observaciones de la institución al informe de la comisión verificadora; la respuesta de la comisión a dichas observaciones, y los informes de la Secretaría Técnica elaborados para tal efecto, adoptando el Acuerdo N°141/2010, sobre Informe de Estado de Avance del proyecto institucional.

Dicho Acuerdo destacó, entre las áreas de mayores logros, los avances en la conformación de una identidad propia del Centro; su estructura organizacional acorde al tamaño que poseía; el compromiso y dedicación de los directivos con el proceso de autoevaluación; la coherencia de la oferta de carreras y la demanda del sector productivo; la idoneidad del cuerpo docente y su dedicación horaria y la adecuada infraestructura que poseía, entre otros aspectos.

Respecto de los aspectos que eran necesarios de mejorar, el Acuerdo N°141/2010, consignó, entre otros: el modelo de administración institucional que no favorecía una gestión proactiva de la sede Concepción; la ineficiencia de los sistemas de comunicación que el Centro ponía a disposición de los estudiantes; la insatisfacción de los estudiantes respecto del nivel de inglés en su formación; la falta de aplicación de suficientes mecanismos de control de los procesos de enseñanza aprendizaje; la falta de conocimiento de los directivos y personal administrativo de la sede de Concepción sobre el manejo del sistema de registro curricular; las falencias en los recursos educativos que el centro dispone en Santiago y la alta dependencia financiera del Centro respecto del grupo de empresas Manpower, sin que existiera certeza respecto de los límites de déficits que estaba dispuesto a asumir ese grupo empresarial o las medidas de planificación y administración financiera para enfrentar la situación.

En virtud de lo anterior, el Acuerdo N°141/2010 dispuso siete nuevas acciones que debían ser cumplidas por la institución, a entera satisfacción del Consejo. Estas acciones fueron las siguientes:

1. *“En términos de difusión, la institución deberá completar la información sobre las carreras que imparte, incluyendo, especialmente, referencias sobre el perfil de egreso y competencias que se esperan desarrollar en cada una de ellas.*

*Específicamente, en el caso de la carrera de Asistente Ejecutivo Bilingüe, es preciso que el Centro de Formación Técnica señale con claridad cuáles son las habilidades que los alumnos adquirirán respecto del dominio del idioma, a fin de no generar falsas expectativas en relación con la expresión “bilingüe” incluida en la denominación de esta carrera y en el título al que conduce. Ello, considerando que no es posible alcanzar esta habilidad en el contexto de carreras de escasa duración, si los estudiantes que ingresan no cuentan con aprendizajes previos relevantes en esta área.*

2. *Efectuar un diagnóstico sobre el funcionamiento de los sistemas de comunicación con los que la institución cuenta para canalizar los requerimientos de los alumnos, considerando, en su elaboración, la opinión del cuerpo estudiantil. Sobre la base de dicho diagnóstico, el Centro de Formación Técnica deberá tomar las medidas necesarias para subsanar las debilidades detectadas, a fin de asegurar un flujo de comunicaciones expedito y eficiente.*

*Asimismo, será necesario elaborar un manual de procedimiento que regule su atención y la resolución de conflictos, adoptando medidas para socializarlo entre todos los miembros de la comunidad institucional.*

3. *Remitir a este Consejo la versión definitiva del informe de autoevaluación, incluyendo en este documento los instrumentos aplicados, los mecanismos a través de los cuales se procesó la información, los principales resultados obtenidos y los planes de mejoramiento definidos para subsanar las falencias detectadas.*
4. *Fortalecer los mecanismos de control de los procesos de enseñanza aprendizaje, a fin de velar por la calidad de la docencia impartida y, de este modo, desarrollar integralmente el modelo de formación por competencias en ambas sedes, implementando, al menos, las siguientes iniciativas:*
  - a. *Definir un procedimiento que permita actualizar los programas de estudio y perfiles de egreso según los requerimientos del sector productivo, aprovechando la información que la institución podría obtener de las empresas con las que mantiene convenios.*
  - b. *Evaluar los resultados de las capacitaciones que el Centro ha implementado y pretende implementar en materia de formación por competencias, a fin de asegurar que los docentes adquieran capacidades efectivas respecto del funcionamiento de este modelo.*
  - c. *Definir e implementar mecanismos que permitan asegurar la calidad de la docencia impartida bajo el modelo por competencias, tales como las observaciones directas en clase, ya efectuadas por la institución.*

- d. *En relación con el desarrollo de competencias vinculadas al dominio del idioma inglés, el Centro de Formación Técnica deberá adoptar un conjunto de medidas, a fin de favorecer el desarrollo de la habilidad bilingüe en sus alumnos. Específicamente, las medidas que deberá adoptar son las siguientes:*
  - e. *Considerando los resultados obtenidos durante su primer año de aplicación, la institución deberá evaluar la capacidad del test diagnóstico de discriminar entre alumnos que presentan un nivel bajo, medio y alto en el dominio del idioma, efectuando ajustes a este instrumento, en caso que así se requiera.*
  - f. *Definir y aplicar instrumentos que permitan efectuar un seguimiento de las habilidades adquiridas por los alumnos durante todo el ciclo formativo, estableciendo fechas y responsables de su aplicación.*
  - g. *En relación con las actividades remediales, el Centro deberá formalizarlas en un plan que contemple objetivos y programas de los cursos, fechas de implementación y responsables de su ejecución. Asimismo, se deberán establecer mínimos aceptables en términos de resultados que debieran alcanzar los estudiantes luego de las acciones remediales implementadas y diseñar mecanismos de evaluación de estos resultados en función de los parámetros que se establezcan.*
  - h. *Evaluar la factibilidad de implementar cursos destinados a potenciar las competencias de aquellos alumnos que presentan mejores niveles de aprendizaje, con el objetivo de potenciar la habilidad bilingüe.*
5. *Efectuar un diagnóstico de los recursos para la enseñanza de la sede de Santiago, considerando la opinión de docentes y alumnos. Sobre la base del diagnóstico realizado, la institución deberá definir un plan de desarrollo de estos recursos, el que deberá contener metas a corto, mediano y largo plazo, responsables, costos, fechas de implementación e indicadores de verificación.*
6. *Efectuar un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro de Formación Técnica, considerando la realidad de cada una de sus sedes y recintos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada una de ellas enfrenta en esta materia. Sobre la base de este diagnóstico, la sociedad sostenedora del Centro de Formación Técnica deberá explicitar e informar sobre los límites de monto y tiempo por los cuales concurrirá a suplir los déficits derivados de la operación de los recintos y sedes en los que la institución lleva a cabo sus actividades académicas, de manera que éste adopte las medidas de planificación y administración financiera que le permiten enfrentar y superar estas condiciones”.*

Finalmente, y en relación con la evaluación de las acciones 3), 4.c), 6) y 7) dispuestas por Acuerdo N°057/2009 y para las cuales se transmitieron observaciones mediante el Oficio N° 163/2010, el Consejo estimó cumplidas con algunas recomendaciones las acciones 4.c), 6) y 7), y calificó como no cumplida la acción 3), en razón de que estimó que la institución no acogió satisfactoriamente las



observaciones transmitidas por el Oficio N°163/2010. Lo anterior, ya que la planificación estratégica, nuevamente, se formulaba en términos genéricos, en cuanto a la definición de recursos, responsables e indicadores, que continuaban planteándose en función de objetivos específicos y no para cada una de las “acciones/metás” que dichos objetivos contemplaban.

Asimismo, se observaba confusión, por parte del Centro, respecto de los elementos que conformaban una planificación estratégica y en qué consistían, efectivamente, cada uno de ellos. Por ejemplo, en la nueva versión del plan, la institución denominaba “metás” a lo que antes llamaba “acciones/metás”, en circunstancias que acciones y metás constituyen elementos diferentes. Por lo anterior, el Plan elaborado por el Centro nuevamente no contemplaba metás cuantitativas ni indicadores idóneos, que permitieran verificar el cumplimiento asociado a cada una de las acciones.

En general, la estructura del plan estratégico era confusa, lo que obstaculizaría el seguimiento de su cumplimiento en el contexto de los procesos autoevaluativos que la institución recientemente había emprendido. En virtud de ello y del escaso plazo que comprendía la planificación estratégica (2010-2012), es que resultaba necesario que se revisaran en profundidad los mecanismos que se utilizaban para la elaboración de este tipo de herramientas, así como también las definiciones asociadas a cada uno de los elementos que lo conforman. Lo anterior, a fin de instalar capacidades para la elaboración de instrumentos de planificación, que permitieran a la institución avanzar positivamente en el logro de una misión altamente exigente.

Tampoco el Centro había incorporado a cabalidad aspectos que eran relevantes para sus proyecciones futuras. Por ejemplo, la planificación estratégica no incluyó iniciativas vinculadas al posicionamiento institucional, ni tampoco abordó las debilidades detectadas por el mismo Centro, como el bajo posicionamiento de la carrera de Administración, la escasa captación de alumnos en jornada vespertina y la situación de emergencia que se vivía en Concepción tras el terremoto de febrero de 2010.

Asimismo, el modelo de formación por competencias no había sido concebido como un proyecto integrado al plan estratégico, por cuanto sólo se habían planificado capacitaciones docentes en la materia, sin incorporar otras iniciativas relacionadas como la actualización de carreras y la progresión de los alumnos en la adquisición de competencias definidas en los módulos, entre otras.

En consecuencia, el Consejo concluyó que el Centro elaboró su planificación estratégica, exclusivamente, en función de las debilidades detectadas en el contexto de la visita efectuada en 2009, por lo que los objetivos estratégicos no respondían a una visión propia, a una mirada de largo plazo y a proyecciones futuras acordadas internamente.

Por lo tanto, la institución debía evaluar la pertinencia de incluir en su planificación los aspectos antes señalados, así como también las iniciativas que derivarían de la respuesta a las acciones que se disponían en el nuevo Acuerdo.

Finalmente, el Consejo consideró que si bien la institución no había definido recursos asociados a cada una de las actividades pero sí, en términos generales, para cada uno de los objetivos estratégicos, debía consignarlos debidamente en las proyecciones financieras que efectuaría, presentando evidencias al respecto.

El Centro debía dar respuesta a las nuevas acciones dispuestas en el Acuerdo N°141/2010 y a las observaciones derivadas de la evaluación de la acción 3 del Acuerdo N° 057/2009, a las que se transmitieron observaciones por Oficio N° 163/2010, a más tardar el día 6 de junio de 2011.

15. Que, el Acuerdo N°141/2010 fue notificado al Centro de Formación Técnica Manpower mediante Oficio N° 007/2011, con fecha 7 de enero de 2011.
16. Que, con fecha 1 de abril de 2011, a través del Oficio N°133/2011, el Consejo Nacional de Educación informó al Centro de Formación Técnica Manpower sobre los nuevos criterios de evaluación que aplicaría el Consejo a partir de la próxima visita de verificación integral que realizara este organismo a los centros de formación técnica en licenciamiento y que habían sido aprobados a través del Acuerdo N°002/2011, de 6 de enero de 2011.
17. Que, con fecha 16 de mayo de 2011, el Centro de Formación Técnica Manpower solicitó una prórroga del plazo definido por el Acuerdo N°141/2010, fundando su solicitud en la necesidad de contar con un período mayor de reflexión respecto de la reformulación de su programa general de desarrollo, lo que le fue concedido por la Secretaría Técnica del Consejo, quien dispuso que la respuesta debía ser presentada, a más tardar, el 6 de julio de 2011, lo que le fue notificado al Centro a través del Oficio N°201/2011, de 18 de mayo de 2011.
18. Que, con fecha 6 de julio de 2011, el Centro de Formación Técnica Manpower presentó su respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°141/2010 y a las observaciones derivadas de la evaluación de la acción 3) del Acuerdo N°057/2009, transmitidas mediante Oficio N°163/2010, la que fue evaluada por consultores expertos designados por el Consejo.
19. Que, en sesión ordinaria de 25 de agosto de 2011, y con el mérito de los antecedentes de la respuesta del Centro, la evaluación de consultores expertos y el informe de la Secretaría Técnica al respecto, el Consejo Nacional de Educación estimó que las acciones 1), 2), 3), 4.1), 4.2), 4.3), 5.1), 5.2), 5.3) y 5.4), del Acuerdo N°141/2010 satisfacían los requerimientos planteados, por lo que decidió calificarlas como cumplidas, sin perjuicio de algunas observaciones para su mejor implementación.

En relación con la acción 6) del citado Acuerdo N° 141/2010, que dispuso efectuar un diagnóstico y un plan de desarrollo de los recursos educativos, si bien la institución manifestó haber recogido la opinión de los docentes, la información proporcionada al Consejo no la contemplaba, en virtud de lo cual no era posible afirmar que el plan de desarrollo propuesto era adecuado y coherente con las reales necesidades en esta materia. Por lo anterior, el Consejo decidió calificar esta acción como no cumplida y solicitar a la institución presentar la opinión del cuerpo docente

que señalaba haber recabado, a fin de evaluar a cabalidad la idoneidad del plan propuesto.

Respecto de la acción 7), que solicitaba efectuar un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro, la institución presentó un análisis FODA que no daba cuenta a cabalidad de la situación de cada una de las sedes, lo que era preciso efectuar, especialmente, para el caso de la sede de Concepción, que presentaba una situación deficitaria en esta materia. Asimismo, las conclusiones efectuadas no se sustentaban en datos objetivos, como proyecciones y estados de resultados registrados en distintos períodos los que, necesariamente, debían ser considerados en un diagnóstico de carácter financiero. Por tanto, el Consejo decidió calificar esta acción como no cumplida y solicitar al Centro elaborar un diagnóstico que revelara la situación financiera de la sede de Concepción, considerando las observaciones señaladas.

En relación con la acción 3) del Acuerdo N° 057/2009, a la que se transmitieron observaciones por Oficio N° 163/2010 y el Acuerdo N°141/2010, el Consejo estimó que la respuesta del Centro acogía en forma satisfactoria las observaciones transmitidas en las distintas instancias de evaluación, razón por la cual la calificó como cumplida.

El Centro debía presentar una respuesta a las observaciones expuestas, a más tardar, el 1 de marzo de 2012, lo que le fue notificado a través del Oficio N°415/2011, con fecha 3 de octubre de 2011.

20. Que, con fecha 17 de febrero de 2012, el Centro de Formación Técnica Manpower presentó su respuesta a las acciones 6) y 7) del Acuerdo N°141/2010 calificadas como no cumplidas mediante el Oficio N°415/2011, de 3 de octubre de 2011.
21. Que, en sesión ordinaria de 9 de mayo de 2012, el Consejo Nacional de Educación analizó la respuesta de la institución a las acciones 6), referida a la realización de un diagnóstico de los recursos para la enseñanza de la sede Santiago, y 7) respecto la realización de un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro, del Acuerdo N° 141/2010, calificadas como no cumplidas a través del Oficio N°415/2011, así como la evaluación de consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, resolviendo calificar cumplida la acción 6) y como no cumplida la acción 7).

Respecto de esta última, las razones del Consejo para calificarla como no cumplida, se basaron en que, si bien el análisis aportado en dicha ocasión revelaba un esfuerzo por identificar las particularidades de cada sede, la presentación de estrategias para enfrentar los resultados era débil y requería ser desarrollada en detalle.

Aunque se explicitaba que durante 2012 se realizaría una serie de inversiones que demandarían una cifra relevante de recursos financieros -los que serían aportados por empresas relacionadas- no se indicaba con claridad qué porcentaje sería financiado, no se identificaba el monto total de las inversiones, y tampoco se conocía la forma de financiamiento que tendrían las empresas del grupo, fuera a través de aporte de capital o de préstamos inter-empresa. En este último caso, era

necesario conocer las condiciones de plazos y tasas de interés y el efecto que tendrían en los estados de resultados proyectados.

Por otra parte, si bien los estados financieros daban cuenta de la situación de cada sede, ellos no entregaban suficiente información, pues no incorporaban la proyección del balance general y tampoco de indicadores financieros. A mayor detalle, las proyecciones de depreciación, castigos y estimación de incobrables se presentaban agrupadas en una sola cuenta, sin que fuera posible determinar qué parte correspondía a gastos asociados por pérdidas de cuentas por cobrar, en particular, considerando que el FODA daba cuenta de aranceles relativos mayores que la competencia.

Al analizar la situación financiera del Centro para el 2012, separada por sede, era posible mencionar lo siguiente:

- a) Se observaban bajos niveles de costos directos, lo que si bien podía ser una fortaleza financiera, no era evidente en el análisis de la institución. Tampoco era claro si ello no estaba afectando la calidad del modelo formativo que el Centro llevaba a cabo.
- b) El Centro indicaba que los niveles de ventas se mantenían con capacidad para crecer en un 30% sin realizar grandes inversiones. Sin embargo, esta afirmación generaba dudas, toda vez que la variación de ventas del año 2012 con respecto a 2011 era de un 0,2%, y el margen bruto decrecía, en el mismo período, un 0,4%.
- c) Se indicaba que el plan estratégico contemplaba revisar la distribución de gastos en detalle, observando otras instituciones para optimizar resultados. También se estaba definiendo un plan de desarrollo para la sede Concepción. Sin embargo, no se indicaba cuándo se iniciaría y cuáles serían las otras instituciones sobre las cuales se efectuarían las comparaciones.
- d) Se desconocían los supuestos y proyecciones de comportamiento de las variables gastos en remuneraciones y ventas en el horizonte 2011-2016, que el Centro había definido en su plan estratégico.
- e) El resultado negativo del ejercicio 2012, -M\$89.405- contrastaba con el año anterior, donde el resultado final del ejercicio, reflejado en el resultado operacional, arrojaba un valor positivo de M\$26.526. Lo anterior se explicaba, según la institución, por el pago en ese año de un monto importante en amortización y depreciación; sin embargo, no se entendía por qué la depreciación no se había considerado en el año anterior ni se conocía qué ítem se estaba amortizando.

El Centro debía dar respuesta, a más tardar el 25 de julio de 2012, a la acción N° 7) del Acuerdo N°141/2010 calificada como no cumplida. Lo anterior le fue notificado a través del Oficio N° 226/2012, de 29 de mayo de 2012.

22. Que, con fecha 26 de julio de 2012, el Centro de Formación Técnica Manpower presentó su respuesta a las acción 7) del Acuerdo N°141/2010 calificada como no

cumplida mediante los oficio N°415/2011, de 3 de octubre de 2011 y N°226/2012, de 29 de mayo de 2012.

En la misma fecha el Centro informó al Consejo respecto de su decisión de cerrar la sede Concepción por razones de déficits presupuestario y la reducción sostenida en las matrículas que experimentaba dicha sede. En función de ello el Consejo, a través del oficio N° 340/2012, de 20 de agosto de 2012, solicitó al Centro la presentación de un plan de cierre, el que fue presentado por la institución el 24 de septiembre del mismo año.

23. Que, en sesión ordinaria de 10 de octubre de 2012, el Consejo Nacional de Educación analizó la respuesta de la institución a la acción 7), referida a la realización de un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro, del Acuerdo N° 141/2010, calificada como no cumplida a través de los oficios N°415/2011, de 3 de octubre de 2011 y N°226/2012, de 29 de mayo de 2012, así como la evaluación de consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica, resolviendo calificarla como no cumplida en atención a que, si bien la respuesta incorporó algunos de los elementos requeridos por el Consejo, aún faltaba un mayor análisis, que considerara el contexto institucional, y una mayor claridad en los supuestos que motivaban algunas proyecciones. Las observaciones que debía atender el Centro eran las siguientes:

- a) No se especificaban las inversiones que pretendía realizar el Centro, sólo se informaba que serían en tecnología y en renovación de equipamiento, lo cual era demasiado genérico. Por otra parte, se señalaba que estas inversiones serían financiadas con los ingresos de operación, lo que no parecía posible, considerando los recursos que había aportado Manpower Corporativo.

Además, era necesario separar la cuenta “Depreciaciones y Amortizaciones”, a fin de conocer qué se estaba amortizando y cuáles eran los montos reales por este concepto.

- b) El Centro señalaba que no mantenía deudas con entidades bancarias y que sólo utilizaría dicha alternativa en casos muy especiales, pero no explicitaba los criterios que le permitirían determinar cuáles serían aquellos casos especiales.
- c) Respecto de los activos de la institución era necesario conocer su valor y cómo se descomponían por activos circulantes, activos fijos, otros activos o por denominaciones como activos corrientes o no corrientes. Sin esa información no era posible estimar los indicadores de rentabilidad de la institución.

Tampoco se presentaba el estado de flujo de efectivo, que debía mostrar los aumentos o disminuciones de este ítem; así como si éstos provenían de actividades operacionales, de inversión o de financiamiento.

- d) Llamaba la atención la relevancia de los gastos de administración respecto de los ingresos totales (35% en promedio), y que incluso se encontraban por sobre los gastos académicos (30% en promedio), a pesar de que estos últimos representaban el núcleo central de la actividad del Centro. Esta diferencia se reflejaba en toda la proyección del periodo 2013 - 2016. Era necesario, en

consecuencia, que se informaran y detallaran las razones estratégicas y financieras que explicaban que se asignara una mayor importancia relativa a financiar actividades de apoyo por sobre acciones de carácter académico.

- e) Se incorporaban en la proyección de ingresos por concepto de capacitación, los que en promedio sostenían el 66% del EBITDA anual estimado. Al respecto, era necesario separar los estados de resultados proyectados por carreras y capacitación, debido a que eran actividades con niveles de rotación, estructura de costos y márgenes distintos.
- f) Además, desde 2013 al 2016 figuraba un nuevo ingreso correspondiente a Capacitación. Dado que el Centro no proporcionaba mayor información sobre ello, y considerando que existía una empresa relacionada que se dedicaba a esa actividad, no era claro si, a partir de 2013, sería el Centro quien asumiera tal actividad.
- g) El Centro había analizado la estructura de los Gastos Operacionales y había determinado la necesidad de reclasificar algunos de estos, así como evaluar su magnitud y pertinencia, aludiendo al arriendo del inmueble donde funcionaba la Sede de La Florida, el que se encontraba ubicado en el recinto del Mall Plaza Vespucio. Al respecto, no era claro si el Centro pensaba cambiar dicha sede de ubicación o renegociar el contrato de arrendamiento.

El Centro fue notificado de dicha decisión a través del Oficio N° 434/2012, de 19 de octubre de 2012, debiendo dar respuesta a las observaciones en él transmitidas, a más tardar, el 10 de diciembre de 2012.

24. Que, con fecha 17 de octubre de 2012, el Consejo acordó aprobar la solicitud de cierre voluntario de la sede de la ciudad de Concepción, presentada por el Centro de Formación Técnica Manpower con fecha 25 de julio de 2012 y complementada, a requerimiento del Consejo, el 24 de septiembre de 2012.

Dicha decisión, comunicada al Centro a través del Acuerdo 081/2012, se materializó en la solicitud al Ministerio de Educación en orden a revocar el reconocimiento oficial de la sede emplazada en la ciudad de Concepción del Centro de Formación Técnica Manpower, no antes de diciembre de 2015.

25. Que, con fecha 10 de diciembre de 2012, el Centro de Formación Técnica Manpower presentó su respuesta a las acciones 7) del Acuerdo N°141/2010 calificada como no cumplida mediante los oficios N°415/2011, de 3 de octubre de 2011; N°226/2012, de 29 de mayo de 2012, y N°434/2012, de 19 de octubre de 2012.
26. Que, a través del Oficio N° 011/2013, de 2 de enero de 2013, el Consejo comunicó al Centro de Formación Técnica Manpower el procedimiento y los plazos establecidos para la resolución de la autonomía institucional, ocasión en la cual requirió la presentación del Informe de Análisis Institucional (IAI), a más tardar, el 14 de junio de 2013. El Centro presentó oportunamente su informe.
27. Que, en sesión ordinaria de 30 de enero de 2013, el Consejo Nacional de Educación analizó la respuesta de la institución a la acción 7), referida a la realización de un

diagnóstico sobre la situación financiera del Centro, del Acuerdo N° 141/2010, calificada como no cumplida a través de los oficios N°415/2011, de 3 de octubre de 2011; N°226/2012, de 29 de mayo de 2012, y N°434/2012, de 19 de octubre de 2012, así como la evaluación de consultores expertos y el informe preparado por la Secretaría Técnica. Teniendo a la vista los antecedentes antes mencionados, así como el proyecto institucional del Centro de Formación Técnica Manpower, este organismo calificó como no cumplida la acción N°7, referida a la realización de un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro, debido a que era necesario aclarar con mayor precisión algunos datos que aportaba la institución en su respuesta y que poseían implicancias para determinar su viabilidad económica. Al respecto, si bien era cierto que el Centro poseía el respaldo del resto de las empresas del holding Manpower, era necesario que revisara tanto la forma en que imputa los gastos y los retiros de utilidades, así como la manera en que podía enfrentar eventuales contingencias que disminuyeran los aportes de las empresas relacionadas.

En este sentido, las observaciones específicas que debía atender el Centro, eran las siguientes:

- a) El modelo operacional que empleaba la institución no se explicitaba adecuadamente, y según era posible apreciar de la respuesta presentada, la ponía en una situación extremadamente frágil ante cambios en el entorno o a la posición financiera del grupo de empresas.

El actual modelo presentaba elevados gastos de administración M\$ 392.971 que significaban el 19% de los ingresos. Adicionalmente, el Centro pagaba servicios no especificados a Manpower Corporativo por M\$ 195.152, que representaban el 27% de los gastos de administración y un 9,5% de los ingresos. En suma, ambos conceptos de gastos (Administración y Servicios Corporativos) representaban un 29% de los ingresos y 42% del margen de explotación.

Al respecto, la respuesta del Centro era muy general. No se abordaban fundamentos de tipo estratégico y financiero que explicaran por qué se asignaba una mayor importancia a financiar actividades de apoyo, por sobre acciones de carácter académico, lo que además se contradecía con lo indicado en el Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2016, que señalaba, en su objetivo N°3: *“Estructura de Costos comparable a las mejores prácticas de la industria”*.

- b) Respecto de los ingresos por capacitación, la respuesta no especificaba los programas a ofrecer, y si éstos serían del Centro o de la empresa relacionada que ya poseía experiencia en esta actividad. Si bien el Centro presentaba un análisis marginal de ingresos y gastos para la nueva línea de capacitación, no quedaba claro cómo sería desarrollada esta nueva unidad de negocio y qué relación tendría con el resto de las empresas relacionadas, que incluso ya realizaban actividades de capacitación.
- c) Se indicaba que era política del Centro reinvertir sus excedentes en operación e inversiones, pero no se aportaba algún documento que comprometiera tal definición.

- d) No se identificaban los valores por los servicios prestados entre las empresas relacionadas, se desconocían los contratos y sus condiciones, así como los montos y los plazos. Si bien estos servicios entre empresas relacionadas debían estar determinados por contratos entre las partes, no se acompañaron éstos a la respuesta.
- e) La institución declaraba que no poseía deudas con el sistema financiero, pero contaba con una línea de crédito por M\$10.000.-, la que mostraba una utilización de M\$9.322. No indicaba la existencia de alguna política respecto a la utilización de créditos de la banca, ni qué situaciones especiales podían ameritar su uso.
- f) El Centro indicaba que las inversiones provenían de recursos propios, pero ello no se podía constatar, ya que se confundían conceptos de flujos de caja con inversión, indicando que el grupo de empresas Manpower, disponía como política administrar una caja consolidada. En ese sentido, era inexacto señalar que el financiamiento de la inversión había proveniendo principalmente de recursos propios de la operación del CFT, así como afirmar que el Centro había podido financiar parte importante de sus flujos de manera autónoma.

En definitiva, era necesario que el Centro complementara su respuesta y aportara los siguientes antecedentes:

- Especificación detallada de los gastos de administración y los fundamentos de por qué el Centro concentraba en ellos la mayor parte de sus egresos.
- Detalle de la justificación de los gastos corporativos: conceptos y formas de pago y copia de los contratos de prestación de servicios que había suscrito con las empresas relacionadas.

Dado que la acción calificada como no cumplida en dicha ocasión fue dispuesta el año 2010 y había sido calificada como no cumplida en tres ocasiones anteriores, el Consejo determinó reiterarla para su cumplimiento bajo apercibimiento de aplicar la sanción de suspensión de ingreso de nuevos alumnos en una o todas las carreras que impartía el Centro.

El Centro fue notificado de tal decisión a través del Oficio N°109/2013, de 12 de febrero de 2013, debiendo presentar su respuesta, a más tardar, el 1 de abril de 2013.

28. Que, en fecha 13 de marzo de 2013, el Centro solicitó una prórroga en el plazo dispuesto para que respondiera las observaciones formuladas mediante el Oficio N°109/2013, de 12 de febrero de 2013, aduciendo como fundamento la necesidad de que auditores externos validaran la información financiera que se disponía a presentar. A través del oficio N°161/2013, de 18 de marzo de 2013, la Secretaría Técnica del Consejo acogió la solicitud planteada, fijando como nuevo plazo el 26 de abril de 2013 y dejando constancia que dicha postergación implicaba que la evaluación de la acción reiterada para su cumplimiento debería realizarse en el marco del proceso de pronunciamiento sobre la autonomía y no en una visita previa



destinada específicamente a ese efecto. El 26 de abril de 2013 el Centro presentó la respuesta.

29. Que, mediante carta N° 403/2013, de 13 de agosto de 2013, el Consejo Nacional de Educación informó al Centro que realizaría la visita de verificación integral, conducente al primer pronunciamiento sobre autonomía institucional y de evaluación de la acción previamente reiterada, los días 2, 3 y 4 de septiembre de 2013, por parte de una comisión de pares evaluadores designados por el Consejo, cuyo programa de visita fue debidamente detallado en la misma comunicación.
30. Que, los días 2, 3 y 4 de septiembre de 2013, tuvo lugar la visita de verificación conducente al primer pronunciamiento de autonomía institucional o de ampliación del periodo de licenciamiento de la institución y de evaluación de la acción previamente reiterada, bajo apercibimiento de sanción, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica que actuó como ministro de fe del Consejo Nacional de Educación. La visita también tuvo por objetivo conocer la forma en que el Centro había implementado el plan de cierre de la sede Concepción, aprobado por el Consejo a través del Acuerdo 081/2012, de 17 de octubre de 2012.
31. Que el informe de la comisión verificadora fue recibido con fecha 9 de octubre de 2013, y fue remitido a la institución, a través de Carta N°601/2013, de fecha 10 de octubre de 2013. Con fecha 21 de octubre de 2013 el Centro solicitó una prórroga en el plazo para responder a dicho informe, la que le fue concedida ampliando el periodo hasta el 23 de octubre de 2013, siendo respondido, en esa fecha, por la Directora Ejecutiva del Centro de Formación Técnica Manpower.
32. Que la Secretaría Técnica del Consejo elaboró un documento, considerando el Informe de Análisis Institucional presentado por el Centro de Formación Técnica Manpower y el resto de los antecedentes de la institución que se encontraban a su disposición.
33. Que, durante el periodo de licenciamiento ante el Consejo Nacional de Educación, el Centro de Formación Técnica Manpower sometió a su consideración los proyectos de modificaciones mayores de las carrera de Administración de Empresas, conducente al título Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, con menciones en: Marketing y Ventas; Comercio Exterior y Gestión del Capital Humano, impartida en jornadas diurna y vespertina, en la ciudad de Santiago, y de Asistente Ejecutivo Bilingüe, que pasó a denominarse Asistente Ejecutivo, conducente al título Técnico de Nivel Superior Asistente Ejecutivo Bilingüe o al título Técnico de Nivel Superior Asistente Ejecutivo y de Gestión, para ser impartida en jornadas diurna y vespertina en las ciudades de Santiago y Concepción, que obtuvieron la aprobación del Consejo mediante los acuerdos N° 039/2010, 040/2010, 107/2011 y 108/2011, respectivamente.
34. Que, en la verificación de los proyectos institucionales de centros de formación técnica adscritos al sistema de licenciamiento, el Consejo Nacional de Educación aplica los Criterios de Evaluación para centros de formación técnica los que contemplan, sobre una base conceptual, el nivel de desempeño que una institución

de educación superior debe alcanzar para que el desarrollo de su proyecto institucional sea considerado satisfactorio por este organismo.

35. Que, en sesión de esta fecha, el Consejo Nacional de Educación analizó todos los antecedentes recogidos y los contrastó con los criterios de evaluación para centros de formación técnica antes aludidos, a objeto de pronunciarse respecto de la certificación de la autonomía de la institución o, en su defecto, de la ampliación del período de licenciamiento, efectuando un análisis del proyecto institucional del Centro de Formación Técnica Manpower, de acuerdo con los criterios de evaluación.

Asimismo, en sesión de esta fecha el Consejo analizó el grado de cumplimiento de la acción N°7, encomendada por el Consejo a través del Acuerdo N°141/2010 y calificada como no cumplida mediante los oficios N°415/2011 de 3 de octubre de 2011, N° 226/2012 de 29 de mayo de 2012, N° 434/2012 de 10 de octubre de 2012 y N° 109/2013 de 12 de febrero de 2013, reiterada mediante los oficios N°345/2011, de 28 de julio de 2011; 094/2012, de 19 de enero de 2012 y 330/2012, de 18 de julio de 2012 sobre la realización de un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro de Formación Técnica, considerando la realidad de cada una de sus sedes y recintos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada una de ellas enfrenta en esta materia.

#### **Y CONSIDERANDO:**

1. Que el Consejo Nacional de Educación tiene la obligación legal de emitir un pronunciamiento sobre el grado de desarrollo institucional de las entidades que, habiendo reunido los requisitos legales, aspiran a la certificación de su plena autonomía.
2. Que el artículo 100 del DFL N° 2 de 2009, de Educación, dispone que “Las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica que, al cabo de seis años de licenciamiento hubieren desarrollado su proyecto satisfactoriamente a juicio del Consejo, alcanzarán su plena autonomía y podrán otorgar toda clase de títulos y grados académicos en forma independiente, lo que deberá ser certificado por éste. En caso contrario, podrá ampliar el período de verificación hasta por cinco años. Si transcurrido el nuevo plazo la entidad de educación superior no diere cumplimiento a los requerimientos del Consejo, éste deberá solicitar fundadamente al Ministerio de Educación la revocación del reconocimiento oficial”.
3. Que el plazo de licenciamiento dispuesto en el DFL N° 2 de 2009, de Educación, ha sido establecido con el objeto que, dentro de él, las instituciones de educación superior puedan demostrar que han consolidado su proyecto institucional y que han dado cabal cumplimiento a los requerimientos del Consejo, en orden a que se den las condiciones necesarias para que pueda certificarse su autonomía.
4. Que el análisis que realiza el Consejo sobre el desarrollo del proyecto institucional del Centro de Formación Técnica Manpower, de acuerdo con los criterios de evaluación para este tipo de instituciones, es el siguiente:

- a) En cuanto a la **planificación y desarrollo del proyecto institucional**, los propósitos que el Centro persigue se encuentran bien definidos; son claros y coherentes con sus orientaciones estratégicas.

La estructura organizacional es conocida y funciona regularmente. Están claros los cargos y sus respectivas funciones.

La influencia del Consejo Directivo en el desarrollo del CFT Manpower es decisiva, incluso en acciones en el plano de la gestión y de carácter operativo. Sin embargo, la Directora Ejecutiva del Centro no forma parte de ese Consejo por derecho propio, pudiendo asistir a él sólo mediante invitación previamente cursada.

El rol de grupo Manpower en actividades propias del Centro, como las de administración y finanzas, desarrollo organizacional, marketing, comunicaciones, tecnologías de la información y jurídicas, continua siendo preponderante, poseyendo poder de manejo y decisión por sobre los directivos del Centro.

Existe un Programa General de Desarrollo para el período 2011-2016 donde se definen cinco áreas estratégicas con objetivos estratégicos, acciones para cada uno de ellos, indicadores, plazos, responsables y recursos. Además, se ha diseñado y formulado un documento donde se explicita el Modelo Formativo del Centro.

- b) En materia de **administración institucional**, se aprecia un buen nivel de dirección y gestión, existiendo claridad en la estructura. Se han definido cargos y autoridades con funciones claras y funcionales al modelo educativo.

Existen recursos humanos que, de acuerdo con el currículum y los criterios de selección establecidos por la institución, están capacitados para ejercer sus respectivas funciones. Se trabaja por involucrar cada vez más el modelo formativo definido por la institución al cuerpo de profesores y existen acciones destinadas al perfeccionamiento del personal.

Sin embargo, las capacidades del área financiera del Centro actualmente son subutilizadas en acciones de carácter operativo, a pesar de que podría desarrollar y apoyar con mayor fuerza la labor de la Dirección Ejecutiva, a partir de la elaboración del presupuesto maestro, flujos de caja, estados financieros, análisis de indicadores, control de gestión y mantener la administración de las políticas propias del ámbito financiero como son gestión de cobranza, efectivo, proveedores, entre otras.

Si bien la construcción y el control presupuestario son acciones desarrolladas por la Dirección Ejecutiva del Centro, éstas son sometidas a juicio de la gerencia corporativa de Administración y Finanzas; área que entrega reportes de gestión veinte días después de la ejecución de los recursos, quedando sólo un tercio del mes para la toma de decisiones y redireccionamiento de algunas estrategias financieras propias de las instituciones de educación superior.

La institución continúa siendo muy dependiente del *holding* del cual forma parte, pese a contar con modernas herramientas tecnológicas de administración, profesionales bien preparados, conocimiento profundo del devenir de la organización y del mercado al cual se enfrentan.

Respecto de la infraestructura, el Centro posee buena localización. La actual infraestructura y equipamiento, son aptos y suficientes para desarrollar los planes formativos. Resulta destacable la mantención, orden y limpieza en que se mantienen los edificios, salas, laboratorios, biblioteca, pasillos y otras dependencias del Centro.

Es necesario resolver algunas demandas presentadas por los estudiantes en torno a horarios de funcionamiento de algunos departamentos para la jornada vespertina (Bienestar y Registro Curricular) y diurnos (Biblioteca).

Existe un buen sistema de registro curricular y en los últimos años ha experimentado una evolución positiva: existe un profesional dedicado al tema y se están implementando diversos apoyos informáticos para los estudiantes.

- c) Respecto de los **servicios de apoyo**, se aprecia un paulatino incremento de los servicios informativos, de orientación, de biblioteca y de apoyo general a los estudiantes, siendo valorable la incorporación de una profesional con dedicación para conocer y resolver diversas situaciones presentadas por los estudiantes.

Existe un conjunto de servicios de apoyo para los estudiantes que favorece su formación. Se observa calidez en el trato entre estudiantes y docentes y entre estudiantes y funcionarios del Centro.

- d) En cuanto a las **carreras**, la oferta académica y las metas de admisión son propuestas por la Dirección Ejecutiva, la Jefatura de Admisión y la Subgerencia de Marketing al Consejo Directivo de Manpower, el que analiza y define la oferta final.

Sin embargo, respecto de la determinación de la oferta, no se han realizado estudios de factibilidad para la formulación e implementación de nuevas carreras. Si bien existe, tanto entre directivos como docentes, una idea muy general acerca de la creación de nuevas carreras, ello no se respalda en estudios y resultados empíricos que permitan justificar su apertura en consonancia con las necesidades del mundo laboral.

Por otra parte, si bien se han realizado adecuaciones a carreras ya existentes, creándose menciones, estas actualizaciones han respondido a fenómenos internos tales, como la necesidad de disminuir la deserción de alumnos en el área de idiomas. La única respuesta a información externa ha sido la creación de la mención en Gestión del Capital Humano en la carrera de Administración de Empresas, pero ello se ha debido, en parte, a la demanda de los estudiantes. En resumen, el Centro no ha realizado análisis sistemáticos del entorno ni ha aprovechado su experticia en el área de administración y recursos humanos para adoptar decisiones consistentes en materia de diversificación de

la oferta de carreras, lo que podría haber evitado el cierre de la sede Concepción, por ejemplo.

Ahora bien, las carreras que el Centro imparte cuentan con una definición clara del respectivo perfil de egreso y éste es conocido por sus postulantes. Estos perfiles son el resultado del análisis del perfil profesional de los diversos ámbitos ocupacionales.

Los planes de estudio de las carreras que ofrece el Centro incorporan todas las características curriculares que los definen: perfil de egreso, malla curricular, syllabus de módulos, competencias, sistemas de evaluación, entre otros.

La evaluación de los aprendizajes se realiza de acuerdo con lo comprometido con los estudiantes, existiendo pruebas de cotejo y rúbricas luego de las evaluaciones. Existen pruebas y certámenes alternativos de recuperación de evaluaciones. Estos esfuerzos se apoyan por intermedio de los procesos de inducción y capacitación del equipo docente, siendo reconocida su utilidad en el proceso formativo por estudiantes y profesores.

Existe un buen nivel de equipamiento didáctico, laboratorios y talleres para las carreras que ofrece el Centro.

La vinculación con el mundo del trabajo se realiza, de preferencia, a través de las empresas que forman parte del *holding* y con aquellas que proveen de prácticas profesionales a los estudiantes; sin embargo, es necesario que estrategias de este tipo se desarrollen más allá de las empresas que conforman el *holding* Manpower Chile.

- e) Respecto de **los docentes**, destaca el nivel de preparación formal que presentan. La mayoría posee estudios de posgrado.

Muestran una elevada adhesión a los principios y definiciones estratégicas del Centro y un alto compromiso con el desafío del aprendizaje de los estudiantes.

Para la contratación y permanencia de los docentes en el Centro se valoran tres componentes: pertenencia y vigencia en el mundo laboral, capacidad técnica y competencias pedagógicas. Para optimizar estas últimas existen procesos de inducción y formación pedagógica. Hay un claro perfil del docente y sus funciones están identificadas. Además, todos los docentes cuentan con un Manual de Inducción.

Existen esfuerzos institucionales por capacitar a los docentes en materia de formación por competencias. Además, se desarrollan acciones de actualización pedagógica a través de alternativas dispuestas en la plataforma *on line* del *Manpower Training and Development Center*. En otros casos, este proceso de actualización, ligado a las áreas profesionales, responde más bien a iniciativas asumidas por los propios docentes.

No obstante lo anterior, se hace necesario fortalecer el perfeccionamiento docente a través del diseño e implementación de planes anuales (definición de

objetivos, actividades, metas, indicadores, recursos involucrados) que sean coherentes con las orientaciones contenidas en la planificación estratégica y el modelo educativo del Centro.

- f) En cuanto a los **estudiantes**, existe un proceso de información y publicidad que actualmente está siendo rediseñado por un profesional experto en la materia y que se complementará con un plan de nuevas estrategias de captación de estudiantes. Si bien su inicio se vislumbra como auspicioso, requiere de mayor decantación y tiempo para consolidarse.

Si bien se reconocen los esfuerzos del Centro para identificar con precisión el concepto de bilingüismo con que opera y los niveles de manejo del idioma inglés que debieran adquirir sus estudiantes al término de la formación, preocupa la percepción que tienen los estudiantes acerca de lo que es ser bilingüe en Manpower y las altas expectativas que manifiestan al respecto, lo que se traduce en que algunos expresen su insatisfacción respecto del nivel de inglés con el cual egresan.

Al respecto, es necesario que el Centro busque los mecanismos necesarios para que los postulantes y estudiantes comprendan claramente cuál es la oferta que hace la institución en enseñanza del inglés, sus alcances y límites, de manera que no se generen en ellos expectativas que luego no se cumplirán.

El perfil de ingreso de los estudiantes está definido en el modelo formativo del Centro. Se dirige principalmente a egresados de enseñanza media científico humanista que combinan estudios superiores y trabajo.

Según las estadísticas entregadas por los directivos del Centro, a la fecha se han titulado 1.194 técnicos de nivel superior en sus diversas carreras y sedes, siendo el año 2008 el de mejor desempeño con 362 titulados y el peor, el año 2011 con 38. A pesar de ello, un importante tema a trabajar por la institución es la elevada tasa de deserción de los estudiantes (40%), junto con el análisis de la relativa baja de titulación del año 2011 y la falta de estadística respecto a los titulados del año 2012.

- g) Respecto de los **egresados**, el Centro exhibe altos niveles de empleabilidad; un 80% de los egresados se encuentran trabajando en el área que estudiaron.

Los empresarios tienen una muy buena opinión de los egresados del Centro, e incluso en varias ocasiones, luego de la práctica laboral, deciden incorporar a algunos estudiantes en su fuerza de trabajo.

Los egresados refieren la preferencia de sus empleadores por su estilo de formación y por el conocimiento, a nivel conversacional, del idioma inglés, por sobre otras ofertas del mercado, la que caracterizan como eminentemente práctica y operativa, lo que facilita la inserción y validación profesional en el corto plazo.

Existe un aceptable nivel de seguimiento de los egresados y titulados del Centro, ya que, de acuerdo con lo explicado por los directivos, la institución

cuenta con tres fuentes propias de información: la encuesta que se realiza a los egresados el día de su titulación; la encuesta realizada a través del Centro de Egresados y las encuestas telefónicas de información relacionadas con la empleabilidad al primer año, la cual está a cargo del *Call Center* de Manpower Chile.

- h) En cuanto a la **sustentabilidad**, la revisión y evaluación interna es realizada de preferencia por las máximas autoridades ejecutivas y directivas del Centro. Sin embargo, es indispensable implementar procedimientos que dejen expresamente establecidos las características y trazabilidad del trabajo de la Comisión de Autoevaluación: asistentes, materias trabajadas, avance de los planes de mejora, responsables, tiempos, recursos, entre otros.

El Centro posee un sistema de evaluación de desempeño que se aplica a todo el personal contratado en tareas directivas y de apoyo a la gestión, que es administrada entre los meses de abril y mayo de cada año y un posterior seguimiento en el mes de octubre. El foco de este sistema consiste en reforzar las fortalezas y superar las debilidades mediante un plan individual de desarrollo para el mejoramiento continuo.

La Dirección Académica del Centro no cuenta con un plan académico, que identifique las metas a corto, mediano y largo plazo del área, más allá de las acciones que se desarrollan.

Es necesario que el Centro asuma un rol más activo en el diseño, aplicación y desarrollo de una política de vinculación con sectores productivos relevantes y atingentes a las carreras que ofrece. La dependencia generada en este tema respecto de la empresa Manpower RRHH no permite asegurar que ante un hipotético escenario de absoluta independencia, el Centro será capaz de generar y mantener redes de relación y contacto para procesos de formación, actualización de perfiles y necesidades de la industria relacionada, apertura de plazas de práctica, colocación e inserción laboral de sus técnicos, entre otros.

5. Que, por otra parte, el análisis efectuado en relación con la acción N°7, encomendada por el Consejo a través del Acuerdo N°141/2010 y calificada como no cumplida en diversas oportunidades, no permite calificarla como cumplida, toda vez que el nivel de centralización de la toma de decisiones obstaculiza que la administración financiera del Centro asuma el rol que debiera corresponderle, lo que no se justifica considerando la calidad del equipo profesional que en esta área posee.

Al respecto, si bien es comprensible la intención del *holding* de mantener un sistema único como una forma de hacer economías de escala, el Centro, por la naturaleza de sus actividades, debe demostrar capacidad de autodeterminarse, tanto en el ámbito propio de la dirección ejecutiva como en el área administrativa financiera, para alinear el plan estratégico con los proyectos declarados en su planificación.

A su vez, en cuanto a los requerimientos de inversión, la política de administración definida por el Consejo Directivo fue el manejo de administración de proveedores y leasing financiero. Sin embargo, este tipo de decisiones propias de la administración

y gestión financiera no recaen en la Dirección Ejecutiva del Centro, por lo que se hace necesario otorgar mayor autonomía financiera a ésta.

Si bien se aprecian avances, aún quedan temas por dilucidar, lo que se produce porque el control está en manos de la Gerencia de Administración y Finanzas del *holding*, restándole atribuciones a la Dirección Ejecutiva del Centro, lo que se evidencia nítidamente en la toma de decisiones y trascendencia de ellas, las que van desde el cierre de la sede de Concepción, que se basó esencialmente en causales de tipo financiero, hasta la decisión de dónde invertir excedentes o conseguir créditos.

6. Que, en síntesis, a juicio del Consejo, el Centro de Formación Técnica Manpower ha logrado un adecuado desarrollo en varias áreas relevantes de su quehacer e importantes avances en la consolidación de su proyecto institucional, no obstante lo cual requiere de mayor tiempo para demostrar que es capaz de responder, de manera autónoma, a los requerimientos que derivan de su proyecto, y para cumplir a cabalidad con los criterios de evaluación definidos por este organismo.

Así, el ámbito de la organización institucional y la dependencia que el Centro tiene de las estructuras y decisiones del grupo de empresas, especialmente en los aspectos estratégicos de la institución, cuyo foco más visible está en los aspectos financieros y contables, es donde se encuentran sus principales debilidades.

En efecto determinadas decisiones estratégicas, como son, por ejemplo, el cierre de la sede Concepción, decisiones relativas a inversiones, colocaciones bancarias, marketing y otras, son tomadas por órganos y profesionales que responden a políticas y criterios del *holding*, mientras que en el nivel financiero-contable los responsables de la actividad formativa del Centro no tienen poder de decisión frente a los temas más estratégicos que en estas instancias se toman. Si bien el respaldo del grupo Manpower implica un importante y positivo apoyo para el desarrollo del Centro, éste aún debe avanzar en la generación de su capacidad para regirse por sí mismo, a través de orientaciones derivadas de su entidad como institución de educación superior, y autorregularse conforme a ello.

Por otra parte, en el área académica preocupa la manera en que la institución parece enfrentar la ampliación de su oferta académica, condicionando la apertura de nuevas carreras a la obtención de la autonomía institucional. Ello también se observa en la ausencia de una planificación anual que concrete las orientaciones estratégicas del Centro en esta área.

7. Y, en atención a los antecedentes recabados durante el proceso de verificación de las variables docentes, didácticas, técnico-pedagógicas, físicas y de infraestructura involucrados en el desarrollo institucional del Centro de Formación Técnica Manpower, analizados a la luz de los criterios de evaluación para centros de formación técnica de este organismo,



**EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN, EN EJERCICIO DE SUS FACULTADES LEGALES, ACUERDA POR LA MAYORÍA DE SUS MIEMBROS PRESENTES:**

1. No certificar la autonomía del Centro de Formación Técnica Manpower y ampliar el período de licenciamiento, por un plazo de dos años.
2. Calificar como no cumplida la acción N°7, encomendada por el Consejo a través del Acuerdo N°141/2010 y calificada como no cumplida mediante los oficios N°415/2011 de 3 de octubre de 2011, N° 226/2012 de 29 de mayo de 2012, N° 434/2012 de 10 de octubre de 2012 y N° 109/2013 de 12 de febrero de 2013, referida a la realización de un diagnóstico sobre la situación financiera del Centro de Formación Técnica, considerando la realidad de cada una de sus sedes y recintos, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada una de ellas enfrenta en esta materia, y subsumirla en la acción a) que se dispone a continuación, para que sea respondida en consideración del marco más amplio que ella establece.
3. Disponer las siguientes acciones que el Centro de Formación Técnica Manpower deberá cumplir a satisfacción del Consejo, a más tardar, el 12 de mayo de 2014:
  - a) Fortalecer las atribuciones de la Dirección Ejecutiva y, en general, del resto de las direcciones superiores. En esta materia, el Centro deberá diseñar un plan para mejorar su independencia respecto de las empresas del *holding*, desarrollando especialmente las áreas de administración y finanzas y vinculación con el medio como una función propia del Centro, de manera que ellas respondan estratégicamente a los propósitos y necesidades derivados de la gestión académica de la institución.
  - b) Analizar la oferta académica actual que posee el Centro y las eventuales carreras que podría implementar para, en una segunda etapa, presentarlas a la aprobación del Consejo.
  - c) Implementar planificaciones anuales en materia académica y de gestión que permitan al Centro operacionalizar su Programa General de Desarrollo, estableciendo metas, recursos y responsables, así como mediciones intermedias y controles que permitan asegurar una correcta implementación de los proyectos que se definan.
4. Hacer presente que, conforme a lo establecido en el artículo 59 de la ley 19.880, la institución cuenta con la posibilidad de interponer ante este organismo un recurso de reposición en contra del presente acuerdo, dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde su notificación. Lo anterior, sin perjuicio del ejercicio de otros recursos administrativos y de las acciones jurisdiccionales que estime convenientes.

5. Publicar un extracto del presente Acuerdo en el Diario Oficial.
6. Publicar el presente acuerdo en la página web del Consejo Nacional de Educación.

**Ignacio Irrázaval Llona**  
**Presidente**  
**Consejo Nacional de Educación**

**Fernanda Valdés Raczynski**  
**Secretaria Ejecutiva**  
**Consejo Nacional de Educación**