

## **ACUERDO N° 077/2002**

En sesión ordinaria de jueves 23 de mayo de 2002, con arreglo a la ley 18.962, el Consejo Superior de Educación adoptó el siguiente acuerdo:

### **VISTOS:**

Lo dispuesto en los artículos 32, 37 letra b), 39, 41, 42 y 82 de la ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, y

### **TENIENDO PRESENTE:**

- 1) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy fue constituido de conformidad con las normas del D.F.L. N°5 de 1981, y se encuentra inscrito bajo el N°72 del registro de Institutos Profesionales del Ministerio de Educación. Dicho ministerio autorizó el funcionamiento de la institución mediante Decreto Exento N°66, de 27 de febrero de 1990.
- 2) Que, con fecha 7 de abril de 1992, el Consejo Superior de Educación recibió la carta de opción oficial por el sistema de acreditación del Instituto Profesional John F. Kennedy firmada ante Notario Público por la señora Carmen Soto Aravena y el señor Mauricio Soto Cataldo, como representantes legales de la institución.
- 3) Que, con fecha 30 de septiembre de 1992, el instituto presentó su proyecto institucional al Consejo Superior de Educación, contando a esa fecha con el reconocimiento oficial de las carreras de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática y Contador Auditor. La primera carrera era impartida en las ciudades de Santiago, Rancagua y Viña del Mar, mientras que la segunda sólo se impartía en las sedes de la institución en la ciudad de Santiago y Viña del Mar.
- 4) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy presentó, junto a su proyecto institucional, tres proyectos de nuevas carreras, a saber: Ingeniería de Ejecución en Comercialización, Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos e Ingeniería de Ejecución en Finanzas, los cuales fueron revisados y evaluados por el Consejo Superior de Educación, siendo aprobados a través del Acuerdo N°137/93, de 9 de diciembre de 1993.
- 5) Que los días 11, 12 y 13 de diciembre de 1995 tuvo lugar la primera visita de verificación al Instituto Profesional John F. Kennedy, la que estuvo a cargo de una comisión formada por dos pares académicos que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita. El Consejo recibió el correspondiente informe de la visita el 28 de diciembre de 1995, el cual fue remitido al instituto mediante carta N°1123/95. La institución respondió al referido informe con fecha 12 de enero de 1996.
- 5) Que con mérito en el proyecto institucional presentado al Consejo Superior de Educación por el Instituto Profesional John F. Kennedy, el informe emitido por la comisión de pares evaluadores que visitó el instituto, las observaciones de la institución a dicho informe y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo adoptó el Acuerdo N°036/96, de 7 de marzo de 1996, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy.

En el punto 1) de dicho acuerdo el Consejo destacó las áreas de mayores logros en el desarrollo de la institución.

En el punto 2) del mismo acuerdo, se sugirieron un conjunto de aspectos a los que la institución debía prestar atención, a saber:

- a) No existía un proyecto de desarrollo institucional que, a la luz de la misión y los objetivos del instituto, permitiera visualizar, planificar y evaluar su desempeño en el tiempo.
- b) Si bien la institución contaba con una declaración de misión y objetivos claramente establecida, no existían procesos periódicos de evaluación del grado de concreción de lo declarado, lo cual impedía la generación de información relevante que permitiera una adecuada planificación y mejoramiento del desempeño de la institución.
- c) No existía un procedimiento regular de seguimiento de los procesos académicos (tasas de retención, de aprobación, de titulación, como asimismo, de los niveles de exigencia) para las carreras y asignaturas impartidas por la institución.
- d) La institución no proporcionaba programas remediales formales a los alumnos que eran admitidos en ella y que presentaban un alto nivel de riesgo académico, lo que resultaba preocupante por la alta tasa de deserción observada durante el primer año en algunas de las carreras impartidas por el instituto.
- e) Si bien la institución otorgaba becas de asistencialidad a algunos estudiantes, no se había realizado una adecuada labor de difusión de estos beneficios, ni de las condiciones para su otorgamiento.
- f) En las sedes de Rancagua y Viña del Mar, resultaba difícil contar con profesores apropiadamente calificados para los cursos de especialidad. Asimismo, los profesores poseían poca experiencia docente y no existían programas de capacitación que permitieran suplir ese tipo de deficiencias.
- g) No se había definido una política global docente, con metas verificables, que asumiera la necesidad de crear mecanismos que permitieran una adecuada gestión y consolidación del cuerpo académico.
- h) La dedicación horaria de los docentes era muy reducida y claramente insuficiente para el monitoreo y conducción de las carreras. Ello resultaba preocupante si se consideraba que la institución no financiaba la dedicación horaria de los docentes para labores de docencia indirecta, orientación y/o atención de alumnos.
- i) El servicio de biblioteca de la institución presentaba las siguientes deficiencias:
  - la cantidad de libros existentes, en general, no alcanzaba a cubrir la bibliografía mínima de los programas de estudio;
  - ausencia de personal bibliotecario profesional (salvo en la sede de Viña del Mar) que permitiera una eficiente gestión y organización técnica del servicio de biblioteca;
  - no se utilizaba un sistema de organización o catalogación de las colecciones que permitiera un uso eficiente de ellas;
  - falta de salas de lectura o estudio adecuadas para el uso de los estudiantes.

- j) Los equipos computacionales que poseía el instituto y que se compartían con los alumnos del Centro de Formación Técnica John Kennedy se hacían insuficientes para un adecuado desarrollo de las actividades académicas de los estudiantes.
- k) No existía una planificación financiera explícita y sistemática a corto y mediano plazo, situación que respondía, en parte, a la ausencia señalada de un proyecto de desarrollo institucional que definiera metas y objetivos claros a lograr en el tiempo.
- l) La institución compartía sus instalaciones, en dos de sus sedes, con el Centro de Formación Técnica John Kennedy, lo cual provocaba algunos problemas o incomodidades que eran resentidas por los estudiantes en el desarrollo de sus actividades académicas.

Finalmente, el punto 3) del Acuerdo N°036/96 dispuso un conjunto de acciones concretas que debían ser cumplidas por la institución, a más tardar el 30 de junio de 1996, a saber:

- "1. *Disponer las acciones necesarias para separar, de manera efectiva, al Instituto Profesional del Centro de Formación Técnica en los siguientes aspectos:*
  - *Desarrollo de actividades académicas, salvo cuando se justifique adecuadamente su realización en común.*
  - *Contratación de directivos, docentes y personal administrativo, de modo que se asegure claramente la vinculación de dichos recursos humanos con la institución en la que prestan servicios.*
  - *Disponibilidad de recursos didácticos de modo que, en el caso en que éstos sean compartidos, se demuestre que son suficientes para garantizar su uso por parte de los alumnos del Instituto Profesional.*
2. *Poner a disposición de profesores y alumnos, por escrito, la declaración de los fines, principios y objetivos de la institución.*
3. *Desarrollar y poner en marcha un sistema de seguimiento académico de los alumnos, que le permita a la institución conocer con claridad los índices de retención, reprobación y deserción de los estudiantes en las diferentes asignaturas y carreras que se imparten.*
4. *Generar una política explícita de apoyo a los estudiantes de alto riesgo académico que ingresan a la institución. La institución deberá presentar al Consejo un informe en el cual se defina, a partir de los resultados del seguimiento académico, aquellas asignaturas o áreas en las cuales los estudiantes deben ser reforzados a través de ese tipo actividades remediales y/o de nivelación, una planificación de las actividades que se llevarán a cabo y los instrumentos de evaluación de los resultados.*
5. *Desarrollar un plan realista que permita a la institución, dentro de un plazo razonable, contar con un núcleo adecuado de académicos en cuanto a su calificación y dedicación. Se deberá considerar la contratación de las jornadas completas o medias jornadas que sean necesarias para conducir y monitorear cada una de las carreras impartidas y para la atención y orientación académica de los alumnos. Este plan debe referirse explícitamente respecto a las acciones que se adoptarán en las sedes de Rancagua y Viña del Mar.*

6. *Presentar al Consejo un plan de desarrollo de la biblioteca para los años 1996, 1997 y 1998, con metas cuantificables, que se haga cargo de los siguientes aspectos:*
- *Definición de una política de biblioteca, que establezca claramente la forma en que ella se inserta y es funcional al proyecto institucional.*
  - *Recursos humanos calificados para la gestión y atención de cada una de las bibliotecas del instituto.*
  - *Plan de incremento de las colecciones, que considere especialmente:*
    - \* *actualización y disponibilidad de bibliografías obligatorias de las diferentes carreras,*
    - \* *libros y textos especializados que apoyen la docencia en los cursos superiores,*
    - \* *adquisición de publicaciones periódicas especializadas,*
    - \* *libros y textos complementarios a la bibliografía básica requerida,*
  - *Establecimiento de sistemas para la catalogación y registro de los libros con que cuenta la biblioteca.*
  - *Difusión de las nuevas adquisiciones bibliográficas, y*
  - *Planificación de los recursos financieros destinados a inversiones en biblioteca.*
7. *Presentar al Consejo un estudio global de factibilidad económica (Flujo de Caja) para los años 1996, 1997, 1998 y 1999 que de cuenta de los montos de inversión que puedan derivarse del programa de desarrollo institucional establecido por la institución. Además, el estudio deberá incorporar el reflejo monetario de las acciones dispuestas en este acuerdo, las que se deberán mostrar explícitamente en el Flujo de Caja o en los correspondientes anexos. Junto con las proyecciones solicitadas se enviarán las bases de cálculo que se usaron para determinar las cifras propuestas."*

- 6) Que el Acuerdo N°036/96 fue notificado a la institución a través del Oficio N°105/96, de 20 de marzo de 1996.
- 7) Que, a través del Oficio N°111/96, de 26 de marzo de 1996, se comunicó al Instituto Profesional John F. Kennedy el procedimiento y los plazos a seguir en el proceso de autonomía, de acuerdo con los términos del artículo 42 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. En este oficio, se señaló que la institución poseía un plazo de 9 meses para la realización y presentación de un Informe Autoevaluativo Integral, a partir del cual se fijaría un cronograma de trabajo que concluiría con la resolución definitiva sobre la autonomía de la institución.
- 8) Que por el Oficio N°001/96, de fecha 4 de junio de 1996, el instituto solicitó la ampliación del plazo fijado para la entrega del informe de respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°036/96, prórroga que fue concedida por este organismo a través del Oficio N°261/96.
- 9) Que con fecha 30 de julio de 1996, el Instituto Profesional John F. Kennedy dio respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°036/96, la que, de conformidad con los procedimientos del Consejo, fue evaluada por consultores expertos contratados para este efecto.
- 10) Que en sesión ordinaria de 12 de septiembre de 1996, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy como respuesta a las acciones dispuestas por este organismo en el Acuerdo N°036/96, la evaluación que de ella hicieron pares académicos externos y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación consideró que la respuesta de la institución resultaba insatisfactoria, y acordó reiterar las

acciones dispuestas por el referido acuerdo con los números 1, 2, 4, 5, y 7, mediante el Oficio N°433/96, de 24 de septiembre de 1996, en atención a las siguientes consideraciones:

a) En el punto III.1. del Acuerdo N°036/96, se indicó la necesidad de disponer las medidas necesarias para la separación del Instituto Profesional John F. Kennedy del Centro de Formación Técnica del mismo nombre, lo cual no fue abordado de modo adecuado por la institución, pues en su respuesta no abordó todos los aspectos que le fueron solicitados por el Consejo.

Por otra parte, respecto a la sede de Viña del Mar, el Oficio N°433/96 solicitó a la institución que informara sobre la situación en que se encontraba la búsqueda de un inmueble propio para el instituto, aspecto que, según lo señaló la respuesta de la institución, debía solucionarse durante el segundo semestre de 1996.

Adicionalmente, respecto a la sede de Rancagua, el Oficio N°433/96 dispuso que la institución debía presentar un plan de cierre paulatino de dicha sede, informando sobre: i) la forma en que el instituto garantizaría, para cada uno de los cursos dictados, que la docencia impartida sería del nivel profesional debido, asegurando la calidad del servicio ofrecido; ii) la forma en que el instituto proporcionaría a los alumnos de cada curso que se impartía la implementación necesaria para su formación, esto es, textos, laboratorios, equipos, etcétera.

b) En el punto III.2. del Acuerdo N°036/96, se dispuso que el Instituto Profesional John F. Kennedy debía poner a disposición de profesores y alumnos, por escrito, su declaración de misión, principios y objetivos.

No obstante lo solicitado por el Consejo, la respuesta entregada por la institución se limitó a establecer que se tomarían medidas a futuro, sin fijar plazos concretos para ella. En consecuencia, el Consejo reiteró esta acción estableciendo que la institución debía informar acerca de las medidas que fueron llevadas a cabo y de los plazos en que se desarrollarían aquéllas que se encontraban proyectadas.

c) En el punto III.4. del acuerdo, se solicitó generar políticas explícitas de apoyo a los estudiantes de alto riesgo académico que ingresaban a la institución.

En su respuesta, el instituto presentó un conjunto de medidas remediales que pretendían mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y que, fundamentalmente, consideraban la aplicación de pruebas de diagnóstico, el desarrollo de cursos cortos de nivelación, financiamiento de 4 horas semanales de atención de orientación de los alumnos y de 8 horas semestrales para talleres de métodos de estudio. Pero no se presentó información complementaria de las medidas propuestas por la institución, específicamente no se informó sobre las modalidades de aplicación de los cursos de nivelación, quiénes participarían de ellos, si eran obligatorios, quiénes los llevarían a cabo, etc. Tampoco se entregó información sobre cómo se ocuparían las horas de atención de orientación, quiénes asumirían responsabilidad sobre su ejecución y quiénes serían los encargados de evaluar la eficacia de estas medidas. Lo mismo ocurrió en el caso de las horas para talleres de métodos de estudios.

Atendido lo anterior, la institución debía entregar esta información complementaria al Consejo, de forma tal, que permitiera una adecuada evaluación de las medidas adoptadas por la institución y de su pertinencia para satisfacer lo dispuesto en el Acuerdo N°036/96.

d) En el punto III.5. del Acuerdo, se dispuso que la institución debía desarrollar un plan realista de crecimiento de la planta docente, en términos de jornadas completas o medias jornadas, que permitiese al instituto contar con un núcleo adecuado de académicos capaces de conducir y monitorear cada una de las carreras impartidas y otorgar atención y orientación académica a los alumnos.

El plan presentado por la institución estableció como criterio para la asignación de jornadas de contratación de los docentes, la cantidad de alumnos en cada una de las sedes de la institución. Al respecto, el Consejo estimó que este criterio, si bien permitía hacer frente al tema de la atención y orientación de alumnos, no permitía reconocer a las carreras como unidades académicas en torno a las cuales desarrollarían su trabajo los docentes, y por lo mismo, a las que debieran estar asignados los docentes o, por lo menos, un grupo de ellos: aquéllos que cumplen las labores de gestión y monitoreo de las carreras.

Además, la institución no presentó ninguna justificación de que la relación establecida entre cantidad de alumnos y contratación de medias jornadas permitiría otorgar una adecuada atención y orientación a los alumnos. No se informó si las medias jornadas o jornadas completas contratadas correspondían sólo a docencia, a labores de administración, atención de alumnos, producción de material para apoyo de la docencia u otro tipo de actividades.

Por ello, la institución debía presentar un nuevo plan de desarrollo de la planta docente que tomara en cuenta las observaciones comunicadas por el Consejo, y con la información necesaria para una evaluación global del plan.

e) El Flujo de Caja presentado por la institución de acuerdo a lo solicitado en el punto III.7. del acuerdo, no incluyó las bases de cálculo a partir de las cuales se definieron los ingresos operacionales de la institución. Es así como en los flujos presentados se mostraba un incremento de los ingresos operacionales mayor al 13%, mientras la matrícula crecía sólo en un 5%, lo cual no apareció justificado. Por ello, la institución debía enviar al Consejo Superior de Educación las mencionadas bases de cálculo.

La institución debía presentar su respuesta a las acciones reiteradas a través del señalado oficio, a más tardar el 15 de noviembre de 1996, bajo apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 41 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.

- 11) Que la institución respondió en forma oportuna a las acciones reiteradas a través del Oficio N°433/96, respuesta que fue evaluada por académicos expertos contratados por el Consejo.
- 12) Que en sesión ordinaria de 19 de diciembre de 1996, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy como respuesta a las acciones reiteradas a través del Oficio N°433/96, la evaluación que de ella hicieron pares académicos externos y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación consideró que la respuesta de la institución resultaba satisfactoria, lo que fue comunicado a la institución a través del Oficio N°606/96, del 27 de diciembre de 1996.
- 13) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy, mediante carta de rectoría N°62/96, de 26 de diciembre de 1996, informó de la decisión que había adoptado su Consejo Directivo, en orden a optar por la ampliación del período de acreditación y no presentar el Informe Autoevaluativo Integral que le solicitara el Consejo Superior de Educación a través de su Oficio N°111/96.

- 14) Que, en virtud de lo anterior, el Consejo Superior de Educación, a través del Oficio N°132/97, de 11 de marzo de 1997, comunicó al Instituto Profesional John F. Kennedy que la no presentación de su Informe Autoevaluativo Integral en el plazo establecido significaba la extensión del proceso de verificación por el plazo máximo fijado en la ley, esto es, cinco años. Sin perjuicio de lo anterior, se indicó que en caso que la institución considerase necesario agregar antecedentes antes que el Consejo adoptara formalmente dicha decisión, podría hacerlo hasta el 27 de marzo de 1997.
- 15) Que, en sesión ordinaria de 5 de junio de 1997, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar, a la luz de los Criterios de Evaluación de Institutos Profesionales de este organismo, todos los antecedentes recabados durante el proceso de verificación referidos a las variables docentes, didácticas, técnico-pedagógicas, físicas y de infraestructura involucradas en el desarrollo institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy. Analizados dichos antecedentes, el Consejo concluyó que el Instituto Profesional John F. Kennedy no había logrado un adecuado desarrollo en varias de las áreas de su quehacer por lo que aún requería avanzar en el trabajo de desarrollo de su proyecto institucional. En consecuencia, el Consejo adoptó el Acuerdo N°082/97, que amplía el período de acreditación del instituto por un plazo de cinco años, en atención a los siguientes antecedentes:
- a) Sólo a mediados del año 1996 el Instituto Profesional John F. Kennedy generó un proyecto de desarrollo que estableció de manera relativamente sistemática un conjunto de políticas y metas a cumplir por parte de la institución. El Consejo estimó que la definición de este proyecto de desarrollo, más allá de las observaciones que se le podían realizar, constituía un primer paso significativo, al cual le correspondía en forma seguida un proceso de supervisión y verificación de su cumplimiento.
- b) La institución no había informado al Consejo Superior de Educación de la realización de ningún tipo de actividad de supervisión del logro de sus propios objetivos y metas, por lo que la observación realizada por el Consejo al Instituto Profesional John F. Kennedy en el punto II.2. del Acuerdo N°036/96, respecto a la inexistencia de procesos periódicos de evaluación del grado de concreción de lo declarado en la misión y en los fines de la institución, mantenía plenamente su vigencia.
- c) La institución no había entregado información al Consejo Superior de Educación que demostrara que ella había incorporado la autoevaluación como un elemento central que le permitiera progresar y fortalecer su capacidad de regularse a sí misma. En este sentido, el Consejo estimó necesario señalar que la institución no había proporcionado los resultados o informes de procesos de autoevaluación, incluido aquel solicitado a través del Oficio N°111/96 y que formaría parte del proceso para resolver sobre la certificación de la autonomía institucional.
- d) El Instituto Profesional John F. Kennedy no había establecido mecanismos sistemáticos para la generación, recolección y análisis de información relevante sobre su propio desempeño, de manera de permitir un mejor proceso de toma de decisiones al interior de la institución. Si bien la institución contaba con un registro de antecedentes académicos de sus estudiantes, ellos aún no se habían constituido en fuentes de generación de información relevante para el instituto.
- e) La institución había generado sólo de manera reciente algunos programas remediales, como actividades de apoyo a aquellos alumnos que ingresaban a la institución a pesar de no reunir las condiciones académicas y las capacidades y aptitudes usualmente requeridas. Estas actividades aún requerían ser evaluadas

respecto del logro de sus objetivos, de manera tal de constituirse en parte de una política sistemática de apoyo a los estudiantes.

f) La institución no había avanzado en forma significativa en la conformación de un cuerpo académico apropiadamente calificado y con una adecuada dedicación de tiempo para la atención y orientación de alumnos. Si bien se había definido un plan de contratación y de desarrollo de la planta docente, éste aún debía ser evaluado de acuerdo a las necesidades reales que se desprendieran del desarrollo del proceso docente que se llevaba a cabo en cada una de las carreras que impartía la institución.

g) El avance demostrado por la institución en la constitución de un sistema de biblioteca, que se definía como un elemento de apoyo (en términos de la generación de información y en la prestación de material bibliográfico) a la labor de docencia desarrollada por la institución, era muy reducido. Sólo a partir del año 1996, luego de las observaciones y acciones dispuestas por este Consejo, la institución estableció un programa de desarrollo de su sistema de biblioteca y de las colecciones que ella poseía. Por ello, como proyecto, este aún requería ser implementado en varias de sus fases y ser evaluado a la luz de los objetivos planteados por la institución.

h) En general se observó en la institución una falta de planificación en el desarrollo de la gestión, pues ella había generado sólo en forma reciente un programa de desarrollo institucional, con objetivos, metas y plazos que permitirían orientar el desarrollo del instituto. Del mismo modo, no existía en la institución planificación financiera de corto, mediano y largo plazo. La gestión institucional tendía a ser más bien reactiva y no proactiva a la luz del logro de la misión y los fines del instituto. Si bien esta situación parecía estar cambiando, tal proceso requería aún de una verificación y supervisión constante por parte de este Consejo.

- 16) Que el Acuerdo N°082/97 fue notificado a la institución a través del Oficio N°273/97, de 5 de junio de 1997.
- 17) Que, a través del Oficio N°441/97, de 29 de agosto de 1997, se comunicó al Instituto Profesional John F. Kennedy la realización de un nuevo proceso de verificación institucional, cuyo primer hito sería la generación por parte de la institución, de un Informe Global sobre Desarrollo Institucional, el cual debía cubrir básicamente las áreas de Gestión Institucional, Proceso Docente, Recursos Educativos, Recursos Financieros e Infraestructura. Dicho informe debía ser fruto del estudio y reflexión respecto de los resultados de los procesos y mecanismos internos de autoevaluación desarrollados por la institución, debiendo ser presentado al Consejo a más tardar el 31 de octubre de 1997.
- 18) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy presentó en forma oportuna su Informe Global sobre Desarrollo Institucional solicitado por el Consejo a través del Oficio N°441/97.
- 19) Que los días 20 y 21 de noviembre de 1997 tuvo lugar la segunda visita de verificación al Instituto Profesional John F. Kennedy, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita. El Consejo recibió el correspondiente informe de la visita el 12 de enero de 1998, el cual fue remitido al instituto, a fin de recibir la respuesta de la institución a dicho informe.



- 20) Que, con mérito en el proyecto institucional presentado al Consejo Superior de Educación por el Instituto Profesional John F. Kennedy, el Acuerdo N°032/96 que informó sobre el estado de avance del proyecto institucional, el Acuerdo N°082/97 que prorrogó la acreditación de la institución por un período de cinco años, el Informe Global sobre Desarrollo Institucional presentado por el Instituto Profesional John F. Kennedy, el informe emitido por la comisión verificadora que visitó el instituto, las observaciones del instituto al mencionado informe, la respuesta del presidente de la comisión a las observaciones, los resultados de las exámenes selectivos aplicadas por el Consejo a la institución y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo adoptó el Acuerdo N°61/98, de 17 de marzo de 1998, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy.

En el punto I. de dicho acuerdo el Consejo destacó las áreas relevantes en el desarrollo de la institución y señaló un conjunto de aspectos a los que la institución debía prestar atención, a saber:

- a) Era necesario que la misión del instituto incluyese algunas definiciones más precisas respecto de los grupos objetivos a los cuales pretendía atender la institución y sobre el tamaño general proyectado de la misma, toda vez que ambos indicadores son significativos respecto del carácter del proyecto y de su alcance. Por ello, la misión debía ser redefinida buscando establecer con precisión la particularidad del proyecto institucional, permitiendo identificarlo dentro de la multiplicidad de instituciones de educación superior que a esa fecha existían.
- b) La institución debía definir una cierta visión integrada de mediano y largo plazo sobre el futuro de la organización, con indicadores claros respecto de los resultados generales esperados, de manera tal de obtener un instrumento evidente de orientación para los procesos de planificación de la institución.

Más allá de la mayor explicitación de la declaración de misión y visión futura de la institución, ésta debía intentar internalizar dicha declaración entre sus distintos estamentos, especialmente docentes y alumnos, quienes parecían no lograr una clara identificación con el proyecto, en circunstancias que son ellos quienes más directamente debían ser receptores y partícipes del mismo.

- c) El desarrollo de la matrícula nueva de la institución mostraba ciertas disminuciones significativas, que debían preocupar a la institución, especialmente si ellas llegaban a constituirse en una tendencia en el mediano plazo.
- d) Con relación a las autoridades de la institución, si bien el Instituto Profesional John F. Kennedy poseía un cuerpo directivo-académico que había sido capaz de desarrollar, a esa fecha, las principales actividades de la institución, se observó una importante falta de continuidad en el desempeño del cargo de Rector, lo cual claramente dificultaba que se consolidara y se le otorgara continuidad a la conducción y al proceso de planificación del instituto (el cargo de Rector estuvo vacante por cerca de cinco meses).
- e) No se habían desarrollado estudios sistemáticos para abordar algunas situaciones delicadas, como la señalada disminución de la matrícula de primer año o sobre las condiciones de la enseñanza impartida. Por ello, la institución debía propender a fortalecer su capacidad para desarrollar estudios útiles, generando información relevante, que permitiera apoyar la gestión y la toma de decisiones en el instituto.
- f) Por otra parte, si bien la institución había realizado algunas prácticas tendientes a desarrollar la capacidad de autoevaluación en su interior, ellas carecían de una

planificación adecuada e integrada, con clara definición de objetivos a lograr. Además, era necesario que se incorporara una mayor participación de los docentes, administrativos y alumnos, de manera de generar visiones complementarias que enriquecieran la evaluación realizada.

- g) El Instituto Profesional John F. Kennedy no poseía criterios y mecanismos de admisión para sus alumnos, que le permitieran asegurar que los estudiantes que ingresaban a la institución poseyeran las condiciones académicas y las capacidades y aptitudes usualmente requeridas para enfrentar de manera adecuada las exigencias de un programa conducente a un título profesional. Tampoco existían mecanismos o instrumentos para la realización de un adecuado diagnóstico de las condiciones académicas de ingreso de los estudiantes, que permitieran conocer los principales problemas que debían ser abordados para que dichos alumnos pudieran tener una razonable posibilidad de alcanzar un título profesional.

Al respecto, cabe destacar que el instituto mostraba altas tasas de deserción en la mayor parte de sus carreras, con tasas especialmente altas de reprobación en las asignaturas de primer año. Si bien esta situación había sido asumida por la institución, mediante el desarrollo, especialmente a partir de 1997, de algunas actividades de reforzamiento y apoyo en aquellas asignaturas que mostraban mayores dificultades, dichas actividades no habían tenido los resultados esperados, pues las tasas de reprobación se habían mantenido altas, e incluso, en algunos casos, se habían incrementado. A mayor abundancia, no se percibía un tratamiento profundo del tema, lo que resultaba preocupante, especialmente en una institución cuyos alumnos poseen importantes deficiencias académicas de entrada.

Por ello, se hacía necesario que la institución definiera claramente, para cada carrera que impartía, las características académicas mínimas que debían poseer los estudiantes que ingresaran a ella, para abordar adecuadamente y con razonable probabilidad de éxito, las exigencias y los requerimientos de los planes y los programas de estudio respectivos. A partir de dicha definición, la institución debía incorporar dentro de su sistema de admisión, la aplicación de ciertos instrumentos de evaluación diagnóstica de las características académicas de los postulantes, de manera de conocer y focalizar las medidas de reforzamiento y apoyo en aquellos estudiantes que pudieran presentar mayor riesgo de fracaso académico.

- h) La institución poseía un adecuado sistema de recolección y análisis de información sobre los procesos académicos (tasas de reprobación, retención, y titulación). Sin embargo, dicha información debía ser complementada con adecuados sistemas de seguimiento de los niveles de exigencia académica aplicados por los docentes.
- i) En el área de servicios a los estudiantes, el Instituto Profesional John F. Kennedy, no obstante poseía convenios médicos y dentales, entre otros servicios, para sus alumnos, éstos no se encontraban adecuadamente informados respecto de los procedimientos para su utilización. Además, no existía una central de apuntes y el servicio de fotocopiado (que sólo estaba disponible en la sede de Santiago) no era expedito, según la opinión de los estudiantes.

En este sentido, la institución mostraba falencias en su capacidad de realizar evaluaciones sistemáticas respecto de los resultados y la pertinencia de los servicios ofrecidos a los estudiantes, para lo cual se debía contar con adecuados procesos de diagnóstico de las características generales del alumnado, sus problemas y necesidades.

- j) La política aplicada por el instituto para decidir sobre las áreas en las cuales debía contratar profesores en jornada completa o media, había sido priorizar aquellas que representaran mayor dificultad para los estudiantes, entendiéndose por ello, aquellas áreas en las cuales existieran asignaturas con una alta tasa de reprobación. Al respecto, el instituto mostraba problemas en la implementación de esta medida, especialmente en lo referido a la difusión de dichas contrataciones, lo que había redundado en que no se generaba una adecuada dinámica de consulta y solicitud de orientación y apoyo académico a dichos docentes por parte de los estudiantes. Por otro lado, no existían antecedentes que permitieran conocer cómo el instituto realizaba la definición de los perfiles de los docentes que debían ser contratados en jornadas completa o media, de acuerdo a la evaluación de las necesidades que debían ser satisfechas por ellos, ni de los mecanismos que la institución poseía para evaluar el desempeño de los mismos en dichas funciones específicas.
- k) Respecto de los instrumentos de gestión de la planta docente que había comenzado a utilizar la institución, no existían incentivos explícitos en ellos para que los docentes tendieran a satisfacer los distintos criterios de excelencia que les permitirían ser promovidos a posiciones superiores dentro de la jerarquía establecida.

En esta materia, en términos generales, fue opinión del Consejo Superior de Educación que el Instituto Profesional John F. Kennedy había establecido un conjunto de medidas que tenían como objetivo lograr un adecuado ordenamiento, mejoramiento y cualificación de su cuerpo docente. Sin embargo, en la práctica de dichas medidas, muchas de ellas parecían ser insuficientes o no respondían de la manera más adecuada a las necesidades que les dieron origen. Por ello, se consideró necesario que la institución realizara una revisión, evaluación y replanteamiento general de las medidas desarrolladas, tratando de introducir los cambios necesarios para el mejor logro de los objetivos de la institución en esta área.

- l) No era posible asegurar que los planes y programas de estudio de las carreras que impartía el instituto incorporaran de manera clara la concepción, principios y valores declarados por la institución, especialmente en aquellas carreras que provenían del sistema de examinación en que funcionó la institución durante sus primeros años, por lo que ésta debía considerar la generación de una clara coherencia entre la concepción formativa que declaraba poseer la institución y las características tanto de la estructura curricular de las carreras como de los contenidos, metodologías y sistemas de evaluación de los programas de estudio impartidos.
- m) Por otra parte, el Consejo estimó que la dotación de recursos educacionales del instituto era insuficiente, principalmente en lo que respecta a laboratorios de computación y biblioteca.
- n) Asimismo, el Consejo observó que no existía una planificación explícita de la infraestructura del instituto y que la institución debía propender a contar con sistemas más seguros de almacenamiento de sus registros, que permitieran una adecuada mantención de los expedientes oficiales de los alumnos. Asimismo, debía garantizar a perpetuidad el acceso a dichos registros y conservar las actas de exámenes y los antecedentes del personal.

Finalmente, el punto II. del Acuerdo N°061/98 dispuso un conjunto de acciones concretas que debían ser cumplidas por la institución a más tardar el 30 de julio de 1998, a saber:

- "1. *Redefinir la misión del Instituto Profesional John F. Kennedy, incorporando elementos que ayuden a precisar la particularidad de su proyecto institucional otorgándole una clara identidad respecto de las otras instituciones de educación superior que actualmente existen. Generar, además, una visión futura integrada de la institución, en la cual se sintetice de manera clara lo que aspira llegar a ser el Instituto en un horizonte determinado de tiempo, de manera tal de constituir dicha definición de visión en un instrumento evidente de orientación para los procesos de planificación y gestión de la institución.*
2. *Desarrollar medidas concretas, claramente estudiadas y planificadas, que le permitan a la institución hacer frente a la caída en la matrícula nueva que se ha venido observando durante los últimos tres años. Dichas medidas debieran permitirle a la institución establecer un horizonte medianamente estable de captación de nuevos alumnos en ambas sedes, para poder planificar tanto su crecimiento, como su proyección financiera, respondiendo a los requerimientos de recursos que dicho crecimiento impliquen.*
3. *Informar sobre la situación particular de la sede de Viña del Mar, la cual había presentado disminuciones significativas de su matrícula total durante los últimos años, llevando incluso a una situación en que la sede era incapaz de autofinanciarse. Las autoridades del Instituto debieran definir claramente las expectativas de desarrollo de esta sede y los límites que podrían determinar adoptar una decisión similar a aquella tomada en el caso de la sede de Rancagua, de discontinuar su funcionamiento.*
4. *Definir y justificar, para cada carrera que imparte la institución, las características académicas mínimas que debieran poseer los estudiantes que ingresen a ella para poder abordar adecuadamente y con razonable probabilidad de éxito, las exigencias y los requerimientos del plan y los programas de estudio respectivos.*
5. *Establecer un sistema de admisión, con procedimientos apropiados e instrumentos válidos y confiables, que le permitan a la institución evaluar si los postulantes a las carreras que se imparten, poseen las características académicas definidas por la propia institución.*
6. *Revisar, evaluar y replantear el programa de estrategias remediales y de apoyo que ha desarrollado la institución para abordar las deficiencias que presentan los alumnos que ingresan a ella a pesar de no cumplir con las características académicas definidas por la institución. Para la implementación de estas estrategias, la institución debe tener muy claro cuáles son las consecuencias que tiene para los alumnos el no cumplir con tales características de admisión y, por lo mismo, cuáles son las áreas, asignaturas, actitudes y/o conductas que debieran reforzarse o intentar modificarse en los alumnos, para que ellos puedan desempeñarse adecuadamente en el cumplimiento de las exigencias del plan de estudios de la carrera. La institución debiera presentar una clara justificación de cada una de las medidas que se desarrollarán, expresando cómo se espera que ellas permitan solucionar las dificultades observadas. Además, el programa deberá presentar los mecanismos y los parámetros a través de los cuales la institución evaluará la efectividad de las medidas planteadas y los recursos que serán involucrados para el desarrollo de las mismas.*
7. *Establecer un plan de desarrollo que permita asegurar la adecuada disponibilidad y actualización de los laboratorios de computación con que cuenta la institución, especialmente de sus software y de los periféricos necesarios para satisfacer las necesidades de los estudiantes. Asimismo, el*

*plan debiera considerar la contratación de personal capacitado, que le permita a la institución responder con agilidad ante los desperfectos y dificultades que puedan presentar los laboratorios o equipos específicos de los mismos.*

8. *Establecer las medidas necesarias para que la planificación de las inversiones anuales que tenga considerada realizar la institución, se ajusten temporalmente (que las adquisiciones se realicen en los momentos oportunos) a las necesidades de funcionamiento y de los requerimientos de las actividades académicas que se desarrollan en la institución.*
9. *Establecer un plan de desarrollo de la infraestructura del instituto, la cual considere las perspectivas de crecimiento y aumento de la matrícula de cada una de sus sedes, además de la adecuación de algunos espacios específicos, como aquellos de biblioteca, laboratorios, vías de acceso a algunas salas en la sede de Viña del Mar e incorporación de sistemas de luces de emergencia. También se deberán realizar medidas para el adecuado almacenamiento y resguardo de los registros y expedientes oficiales de los alumnos."*

- 21) Que el Acuerdo N°061/98 fue notificado a la institución a través del Oficio N°230/98, de 24 de abril de 1998.
- 22) Que por oficio de fecha 24 de junio de 1998, el instituto solicitó la ampliación del plazo fijado para la entrega del informe de respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°061/98, prórroga que fue concedida por este organismo a través del Oficio N°230/98.
- 23) Que con fecha 26 de agosto de 1998, el Instituto Profesional John F. Kennedy dio respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°061/98, la que, en conformidad con los procedimientos del Consejo, fue evaluada por consultores expertos, contratados para este efecto, y por la Secretaría Técnica de este organismo.
- 24) Que en sesión ordinaria de 15 de octubre de 1998, y luego de analizar la respuesta presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy al Acuerdo N°061/98, la evaluación que de ella hicieron pares académicos externos y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica del Consejo, el Consejo Superior de Educación consideró insatisfactoria la respuesta de la institución, acordando reiterar las acciones signadas con los números 2, 4, 5, 7, 8 y 9, mediante el Oficio N°657/98, de 16 de noviembre de 1998, en atención a las siguientes consideraciones:

a) Respecto de lo dispuesto por el Consejo Superior de Educación en la acción 2. del Acuerdo N° 061/98, la propuesta de refocalizar la publicidad no resultaba adecuada, pues sólo era de carácter general y las medidas de mejorar la publicidad interna y fortalecer las labores de la Secretaría Académica apuntaban a la retención de alumnos antiguos y no directamente a la captación de nuevos alumnos. Además, no se presentaron medidas que respondiesen a las necesidades de la sede de Viña del Mar.

En consecuencia, el Consejo dispuso que Instituto Profesional John F. Kennedy debía presentar una nueva propuesta de estrategias que le permitieran realmente aumentar su captación de nuevos alumnos a las carreras que ofrece, definiendo verificadores sobre la pertinencia de las opciones adoptadas.

b) Respecto de lo dispuesto por el Consejo Superior de Educación en la acción 4. del Acuerdo N° 061/98, el Instituto Profesional John F. Kennedy no definió para sus carreras las características académicas mínimas que deberían poseer los estudiantes

que ingresan a ellas. Sólo estableció algunos perfiles generales de egreso, sin asociarlos a las características académicas de base requeridas para acceder, de manera adecuada, a dicho perfil.

Por lo tanto, la institución debía presentar un nuevo informe, en el cual se definieran explícitamente las características académicas mínimas que deberían poseer los estudiantes que ingresan a sus distintas carreras; de manera tal que ellos pudieran abordar, adecuadamente y con razonable probabilidad de éxito, las exigencias y los requerimientos del plan y los programas de estudio respectivos.

c) En cuanto a la acción 5 dispuesta en el Acuerdo N° 061/98, las medidas tomadas por la institución, e informadas al Consejo, no permitieron asegurar que los instrumentos establecidos dentro del sistema de admisión permitirían evaluar si los postulantes a las carreras que se impartían poseían las características académicas mínimas requeridas.

Por ello, el Instituto Profesional John F. Kennedy debía presentar una mayor justificación del sistema de admisión establecido y de los instrumentos utilizados, considerando que si la institución no poseía aún capacidad para seleccionar alumnos (su oferta era mayor que la demanda que recibía), el sistema de admisión debía circunscribirse, principalmente, a una función de diagnóstico. A la luz de esta función, era necesario que se replantearan y justificaran los mecanismos de evaluación y se explicitaran los criterios utilizados, de manera de asegurar que el sistema realmente permitiría identificar aquellos alumnos que presentan un mayor riesgo de desempeño académico.

d) El Instituto Profesional John F. Kennedy no presentó un plan de desarrollo que permitiera asegurar la adecuada disponibilidad y actualización de los laboratorios de computación con que cuenta de acuerdo a lo dispuesto por el Consejo Superior de Educación en la acción n° 7 del Acuerdo N° 061/98. El instituto sólo enunció algunos lineamientos básicos de criterios para el desarrollo del área, pero no presentó planes específicos que respondieran a lo solicitado por el Consejo.

En consecuencia, el instituto debía presentar un plan de desarrollo de los recursos computacionales para sus sedes (con objetivos, metas, plazos y recursos financieros claramente establecidos), que permitiera asegurar que la institución contaría con laboratorios actualizados, en términos de hardware, software y periféricos, y disponibles para los alumnos.

e) En cuanto a lo solicitado en la acción n° 8 del Acuerdo N° 061/98, la respuesta entregada por el Instituto Profesional John F. Kennedy no explicitó el modo en que la institución aseguraría que la planificación de las inversiones anuales se ajustaría, en sus plazos, a las necesidades de funcionamiento y los requerimientos de las actividades académicas.

En consecuencia, el instituto debía presentar un nuevo documento en el cual se informara claramente respecto del modo en que la institución aseguraría que las inversiones que se tenían contempladas para cada año se realizarían dentro de períodos pertinentes, satisfaciendo las necesidades existentes en el proyecto.

f) Respecto de la acción n° 9 del Acuerdo N° 061/98, referida a la necesidad de establecer un plan de desarrollo de la infraestructura de la institución, la respuesta del Instituto Profesional John F. Kennedy se centró en destacar que los inmuebles utilizados poseían una capacidad ociosa del 20%, por lo cual sería posible recibir el aumento proyectado de matrícula sin realizar mayores inversiones en infraestructura. Sin embargo, no hubo una definición más explícita respecto de la

política que orientaría a la institución en el tema de infraestructura, por ejemplo, si se tenía considerada la adquisición de inmuebles o sólo se continuaría con mecanismos de arriendo. Además, hubo algunos aspectos solicitados por el Consejo Superior de Educación que no fueron tratados por la institución en su respuesta, como la adecuación de los espacios destinados a biblioteca, laboratorios, vías de evacuación de algunas salas en la sede de Viña del Mar e incorporación de luces de emergencia en ambas sedes. Tampoco se informó respecto de medidas tomadas para asegurar el adecuado almacenamiento y respaldo de los registros y expedientes de los alumnos.

El Consejo Superior de Educación, en la misma sesión y a través del mismo oficio, consideró necesario requerir información complementaria respecto del cumplimiento de las acciones N°1, N°3 y N°6 dispuestas por el Acuerdo N°061/98 respondidas por la institución, en atención a los siguientes aspectos:

a) En cuanto a la redefinición de la misión del instituto (acción 1. del Acuerdo N° 061/98), si bien ella respondía a lo solicitado, existía una duda importante respecto de la dimensión regional que allí se planteaba, por cuanto los resultados de matrícula que se observaban en las sedes de Rancagua y Viña del Mar habían conducido a cerrar la primera y a estar evaluando el cierre de la segunda, con lo cual dicho carácter regional debía ser redefinido.

b) El Instituto Profesional John F. Kennedy debía informar del análisis realizado, las variables consideradas y la resolución tomada respecto de la situación de la sede de Viña del Mar.

c) Finalmente, respecto de la respuesta a la acción n° 6, la institución no presentó mayores argumentos que justificaran la adopción de las acciones remediales propuestas y no otras, de manera de asegurar que el desarrollo de éstas sí tendrían resultados y no correrían la misma suerte que el conjunto de medidas anteriores que no tuvieron los resultados esperados.

El instituto debía dar respuesta a las acciones reiteradas y a la información complementaria solicitada antes del 14 de diciembre de 1998.

25) Que la institución respondió en forma oportuna a las acciones reiteradas a través del Oficio N°657/98, respuesta que fue evaluada por académicos expertos contratados por el Consejo.

26) Que en sesión ordinaria de 4 de marzo de 1999, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy en respuesta a las acciones establecidas en el Acuerdo N°061/98 y reiteradas a través del Oficio N°657/98, la evaluación que de ella hicieron consultores externos contratados por el Consejo, y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación consideró que, en términos generales, la respuesta cumplía satisfactoriamente las acciones encomendadas. Junto a ello, el Consejo consideró necesario transmitir a la institución, a través del Oficio N°163/99, de 30 de marzo de 1999, algunas observaciones derivadas del análisis de la referida respuesta, como, asimismo, solicitar la entrega de informes específicos respecto del avance y los resultados de ciertas medidas comprometidas en ella. Las observaciones fueron las siguientes:

a) No se apreciaba una adecuada coherencia entre los esfuerzos realizados por el instituto destinados a renovar y mejorar su imagen corporativa y las inversiones y acciones que se estaban realizando para mejorar aquellos aspectos y elementos directamente relacionados con la calidad de la oferta educativa. Lo anterior resultaba

especialmente evidente al considerar la negativa opinión que expresaron los alumnos en los estudios diagnósticos realizados por la institución sobre el cambio de imagen corporativa. Dado este hecho, resultaba claro que el cambio de imagen debía ser complementado con acciones que buscaran mejorar, en el corto plazo, las deficiencias señaladas por los estudiantes (calidad de los profesores, biblioteca, instalaciones, casino, laboratorios, etc.), pues de lo contrario, el efecto del cambio de imagen podía ser muy menor y de corto plazo.

b) Las medidas tomadas por el Instituto Profesional John F. Kennedy para asegurar la adecuada disponibilidad y actualización de los laboratorios de computación e informática que poseía, sólo permitían conocer la disponibilidad de dichos recursos pero, en ningún caso, asegurar que las inversiones proyectadas responderían a las necesidades de los estudiantes y los requerimientos de las carreras que se impartían. Ello, pues no se presentaba ningún diagnóstico ni proyección de las necesidades que se generarían en el mediano plazo en esta área, a partir de las cuales fuese posible evaluar la pertinencia y suficiencia de las proyecciones de inversión realizadas. En consecuencia, el instituto debía presentar un documento en el cual se informara respecto de la proyección de requerimientos y necesidades en esta área, entregando los antecedentes en que se basaban dichas proyecciones y demostrando que los montos de inversión destinados a este ítem permitirían cubrir las proyecciones hechas.

c) Si bien el Instituto Profesional John F. Kennedy había definido características académicas mínimas deseables para la admisión de alumnos y había establecido instrumentos de diagnóstico, se estimó necesario que informara respecto de los resultados obtenidos con la aplicación de dichos instrumentos durante el proceso de admisión que estaba en curso.

d) En cuanto al control de la oportunidad de realización de las inversiones, el Instituto Profesional John F. Kennedy debía enviar un informe de resultados del primer semestre, que permitiera evaluar tanto la utilidad de un procedimiento de presupuestos semestrales, como el grado de cumplimiento de la planificación.

e) Finalmente, el Instituto Profesional John F. Kennedy debía presentar un completo plan de cierre para las sedes de Rancagua y Viña del Mar, que permitiera asegurar que los estudiantes recibirían un servicio satisfactorio hasta el final del proceso y que contarían con los recursos docentes, educacionales y de infraestructura necesarios para ello. Para tal efecto, debía presentar un informe en el que se proyectara, temporalmente, el desarrollo de las actividades académicas en cada una de dichas sedes, señalando los recursos de los cuales dispondrían los alumnos, de manera de garantizar la calidad de la enseñanza que recibirían.

Los informes solicitados en las letras b), c) y e) anteriores, debían ser entregados al Consejo Superior de Educación a más tardar el día 3 de mayo de 1999. A su vez, el informe solicitado en la letra d), debía ser entregado el día 13 de agosto de 1999.

- 27) Que, a través del Oficio N°411/99, de fecha 2 de agosto de 1999, se comunicó al Instituto Profesional John F. Kennedy la realización de nuevo proceso de verificación institucional, cuyo primer hito sería la generación de un Informe Global sobre Desarrollo Institucional, el cual debía cubrir las áreas definidas por el propio instituto en su proyecto de desarrollo institucional presentado para el período 1996-2000. Dicho informe debía ser fruto del estudio y reflexión respecto de los resultados de los procesos y mecanismos internos de autoevaluación desarrollados por la institución, debiendo ser presentado al Consejo a más tardar el 30 de octubre de 1999.



- 28) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy presentó en forma oportuna su Informe Global sobre Desarrollo Institucional solicitado por el Consejo a través del Oficio N°411/99.
- 29) Que los días 29 y 30 de noviembre de 1999 tuvo lugar la tercera visita de verificación al Instituto Profesional John F. Kennedy, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, que actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita. El Consejo recibió el correspondiente informe de la visita el 13 de enero de 2000, el cual fue remitido al instituto, a fin de recibir la respuesta de la institución a dicho informe. La institución respondió a éste con fecha 2 de febrero de 2000.
- 30) Que con mérito en el proyecto institucional presentado al Consejo Superior de Educación por el Instituto Profesional John F. Kennedy, los Acuerdos N° 032/96 y N°061/98 que informan sobre el estado de avance del proyecto institucional, el Acuerdo N°082/97 que no certificó la autonomía del Instituto Profesional John F. Kennedy y prorrogó su período de acreditación por cinco años, el Informe Global sobre Desarrollo Institucional presentado por el instituto, el informe emitido por la comisión verificadora que visitó el instituto los días 29 y 30 de noviembre de 1999, las observaciones del instituto al mencionado informe, la respuesta del presidente de la comisión a las observaciones, los resultados de las exámenes selectivos aplicadas por el Consejo a la institución y el informe de la Secretaría Técnica, el Consejo adoptó el Acuerdo N°038/2000, de 09 de marzo de 2000, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy.

En el punto I. de dicho acuerdo el Consejo destacó las áreas de mayores logros en el desarrollo de la institución y se sugirieron un conjunto de aspectos a los que la institución debía prestar atención, a saber:

- a) Si bien el Instituto Profesional John F. Kennedy poseía una declaración de misión y fines en la cual se presentaban de manera general los principios fundamentales que orientaban a la institución y los objetivos que ella se había propuesto alcanzar en el proceso formativo de sus alumnos, la declaración no definía con claridad el carácter del proyecto institucional propiamente tal, pues carecía de elementos que permitieran comprender con claridad el alcance geográfico del proyecto, su tamaño esperado, las áreas de formación profesional que pretende cubrir, los grupos de población que atenderá y las actividades complementarias a la docencia, entre otros.

A su vez, se observó la ausencia de una visión estratégica explícita que orientara el desarrollo del Instituto Profesional John F. Kennedy. Si bien las autoridades superiores habían logrado distinguir algunas opciones que podrían constituir posibilidades atractivas hacia las cuales dirigir el desarrollo de la institución, no se habían hecho estudios y propuestas rigurosas que permitieran orientar las decisiones a tomar respecto del futuro de la institución.

Finalmente, no existía un adecuado conocimiento de la declaración de misión y fines de la institución por parte de alumnos y docentes de la misma.

- b) El Instituto Profesional John F. Kennedy había mostrado una disminución constante en la captación de alumnos nuevos durante los últimos tres años. Esta situación se había vuelto preocupante en la medida que constituía ya una tendencia de mediano plazo que la institución no había logrado revertir y que podía ser síntoma de un inadecuado perfilamiento y posicionamiento del

instituto dentro de la oferta de educación superior existente a esa fecha. Si bien la institución había realizado estudios que le habían permitido ir redefiniendo sus estrategias, especialmente en lo relacionado con la publicidad, la imagen corporativa y el marketing, se hacía necesario que fuese el propio proyecto institucional el que generara elementos que permitieran otorgarle un mayor grado de definición al instituto. En ese sentido, si bien el Consejo Superior de Educación reconocía la importancia de lograr que la imagen de la institución fuese claramente distinguida por el público, consideró de mayor importancia que el contenido del proyecto fuese distinguible para la comunidad en general, para lo cual se requería de un trabajo importante que el instituto no había realizado aún.

- c) El Instituto Profesional John F. Kennedy, en términos generales, poseía un equipo directivo que había sido capaz de reaccionar adecuadamente a situaciones complejas, como, por ejemplo, la decisión de cierre de la sede de Viña del Mar, la contratación de estudios externos para aumentar los niveles de matrícula y la reformulación de las actividades remediales luego de los limitados resultados obtenidos con las anteriores medidas dispuestas por la institución. Sin embargo, se observaba una menor capacidad para actuar proactivamente en pos del desarrollo de la institución, estableciendo objetivos y ejecutando acciones que permitieran avanzar a la luz de una visión de futuro clara respecto de lo que el instituto pretendía lograr. En ese sentido, las autoridades superiores no habían formulado claramente las definiciones estratégicas de la organización.
- d) El instituto había creado un mecanismo interno de control y revisión de los instrumentos de evaluación aplicados por los docentes (exámenes y pruebas), el cual se centraba en los coordinadores de carrera y de área, a cargo de la tarea de revisar dichos instrumentos, de manera de detectar deficiencias que pudiesen tender a disminuir el nivel de exigencia propios de la formación profesional.

Si bien esta medida permitía establecer un nivel mínimo de exigencia en los instrumentos de evaluación, no permitía avanzar en la aplicación de niveles mayores de exigencia, para lo cual se requería que los docentes tuviesen un mayor manejo de los conceptos involucrados en la evaluación y herramientas para poder desarrollarlos.

En ese sentido, la institución debía avanzar aún más en el aseguramiento del nivel de exigencia, a través de actividades de capacitación y perfeccionamiento de los docentes y estableciendo otros instrumentos, como guías y manuales, que permitieran destacar la importancia de la evaluación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje y la responsabilidad que le cabe a los propios docentes en que ella se desarrolle adecuadamente, más allá de los mecanismos de control que el instituto pudiese poseer.

- e) En otro ámbito, se observaba una significativa rotación de docentes en el instituto. Es así como respecto del total de docentes contratados en 1999, cerca del 55% de ellos se habían incorporado a la institución recién ese mismo año o el año anterior. Incluso se producían rotaciones de un semestre a otro, dentro de un mismo año, en cargos significativos para el funcionamiento de la institución, como por ejemplo, en las coordinaciones de carrera, donde durante 1999 cambiaron los coordinadores de las carreras de Contador Auditor y de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática (en total cuatro coordinadores nuevos en el segundo semestre de 1999, considerando que jornadas distintas de una misma carrera poseen distintos coordinadores).

- f) En cuanto a la gestión docente, el Instituto Profesional John F. Kennedy poseía un reglamento para la jerarquización y carrera académica, el cual permitía clasificar a los docentes que poseían el carácter de profesores regulares dentro de tres categorías de acuerdo a criterios definidos por la institución. Sin embargo, dado que la mayor parte de los docentes poseían sólo contratos por hora y que existía una significativa rotación de docentes, la jerarquización y carrera académica, en la práctica, era aplicable sólo a un número reducido de los mismos. Además, no existían mecanismos de incentivos en la promoción de la carrera académica, con lo cual el reglamento representaba un instrumento limitado para el logro de su objetivo fundamental, a saber, establecer, según lo había declarado la institución, “un cuerpo docente idóneo, comprometido y responsable con su quehacer e imbuido de un espíritu de permanente actualización en las disciplinas que le han sido confiadas.”
- g) El Instituto Profesional John F. Kennedy contaba con carreras cuyos planes y programas de estudio habían sido aprobados, en algunos casos, hacía más de diez años (Contador Auditor e Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática), mientras otros hacía casi siete años (Ingenierías de Ejecución en Comercialización, Finanzas y Recursos Humanos). Desde su ingreso al sistema de acreditación, en abril de 1992, el instituto no había realizado ninguna modificación a sus planes y programas de estudio tendientes a la actualización y mejoramiento de ellos, situación que resultaba preocupante dado la constante necesidad de ajustar los planes y programas a los cambios y avances en las áreas disciplinarias que componen cada carrera, como por las reorientaciones en los perfiles profesionales que ocurren en el mercado laboral.
- h) En cuanto a biblioteca, el Instituto Profesional John F. Kennedy había cumplido con sus compromisos respecto del incremento de las colecciones y el cumplimiento del parámetro de número de copias por alumno. No obstante, se hacía necesario realizar una evaluación de los parámetros utilizados, especialmente por el aumento en el número de consultas y la restricción de los períodos de préstamo, que fueron considerados demasiado cortos por parte de los alumnos.

En cuanto al espacio físico de la biblioteca, ésta contaba con una sala de lectura y estudio que eran adecuadas en tamaño y presentación a las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, el espacio destinado al personal de biblioteca era muy reducido, presentando dificultades para el trabajo y la atención de público. Asimismo, el espacio destinado a la colección era limitado y difícilmente permitiría responder a un incremento del número de volúmenes.

Por otra parte, la institución contaba con dos profesionales bibliotecarios encargados de la gestión de la biblioteca, no obstante, la participación de ellos en algunas acciones que debieran involucrarlos era sólo limitada. Se hacía necesario, entonces, mejorar la comunicación y la participación del personal de biblioteca con el resto de las instancias directivas de la institución, especialmente aquellas relacionadas con el desarrollo académico del instituto.

Adicionalmente, la biblioteca no contaba con un plan estratégico de desarrollo, que asumiera una definición clara de su rol dentro del funcionamiento del Instituto Profesional John F. Kennedy, y propendiera a constituirse en un aporte real para el logro de la misión y fines de la institución.

Finalmente, el punto II. del Acuerdo N°038/2000 dispuso las acciones concretas que debían ser cumplidas por la institución a más tardar el 30 de junio de 2000., a saber:

- "1. *El instituto deberá reformular su declaración de misión y fines, definiendo con claridad y coherencia los elementos centrales que constituyen el carácter de la institución y que establecen la orientación de la misma. Dicha declaración deberá encontrarse por escrito y estar disponible y ser conocida por toda la comunidad institucional, constituyéndose en el instrumento básico de planificación y desarrollo del instituto.*
2. *Formular una visión de futuro de mediano plazo, en la cual se defina lo que el instituto pretende ser dentro de un horizonte de tres años, incorporando los distintos ámbitos de desempeño de la institución. Esta visión debe ser coherente con la declaración de misión y fines y, además, debe ser indicativa y orientadora para la definición del plan de desarrollo institucional.*
3. *Fortalecer el desarrollo de mecanismos internos de control de la calidad del desempeño institucional, que permitan apoyar y avanzar hacia la ejecución de procesos institucionalizados de autoevaluación.*
4. *Reformular el plan de desarrollo institucional, ajustándolo a lo establecido en la declaración de misión y fines de la institución y especialmente, a la visión de futuro propuesta por el instituto. En ese sentido, el plan debe demostrar que efectivamente permitirá alcanzar la visión propuesta y que las áreas de desarrollo establecidas dentro de él apuntan en esa dirección. Para cada área se deberá definir un objetivo general, coherente con la visión, a partir del cual se desprendan objetivos más específicos, que suponen acciones a realizar, dentro de un plazo determinado, y con un indicador de logro que efectivamente permita evaluar a posteriori si se ha cumplido o no el objetivo propuesto.*
5. *Presentar los resultados del proceso de matrícula del año 2000, analizando el impacto que las medidas desarrolladas por la institución (estudios de mercado, cambio de imagen corporativa, nuevos métodos de marketing, etc.) han tenido en la captación de nuevos alumnos, las proyecciones de matrícula que la institución posee y, sobre esas proyecciones, demostrar que el proyecto del Instituto Profesional John F. Kennedy es viable financieramente.*
6. *Establecer un plan estratégico de desarrollo de la biblioteca, que incorpore claramente el trabajo de los profesionales bibliotecarios de la institución, en conjunto con el resto de los integrantes de la comunidad institucional (docentes, alumnos y directivos). El plan debiera considerar la superación de las actuales deficiencias en espacio físico, el desarrollo de las colecciones de referencia y complementarias, capacitación de usuarios y creación de mecanismos de vinculación y participación de biblioteca con el desarrollo académico de la institución.*
7. *Revisar las actuales políticas de gestión docente que posee el instituto, estableciendo acciones que permitan un efectivo manejo del cuerpo docente, que conduzcan a un mejoramiento constante y cierto de la calidad de la planta académica.*
8. *Informar al Consejo Superior de Educación sobre los mecanismos que posee el instituto para la revisión y actualización constante de los planes y programas de estudio de las carreras que imparte, como asimismo de los*

*responsables del adecuado funcionamiento de dichos mecanismos. Se recuerda que las modificaciones a las carreras deben ser aprobadas por este Consejo, antes de ser puestas en práctica por la institución."*

- 31) Que el Acuerdo N°038/2000 fue notificado a la institución a través del Oficio N°155/2000, de fecha 4 de abril de 2000.
- 32) Que la institución presentó en forma oportuna su respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°038/2000, la que fue evaluada por académicos expertos contratados por el Consejo.
- 33) Que, en sesión ordinaria de 28 de septiembre de 2000, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy como respuesta a las acciones dispuestas por este organismo en el Acuerdo N°038/2000, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron consultores externos contratados por el Consejo y los demás antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación consideró insatisfactoria la respuesta, acordando reiterar, mediante el Acuerdo N°117/2000, las acciones dispuestas en el referido acuerdo con los números 1, 2, 3, 4 y 5, y solicitar antecedentes que permitieran verificar el cumplimiento de la acción N°8. Esto, en atención a las siguientes consideraciones:
  - a) La institución no había reformulado de modo adecuado su declaración de misión y fines, pues no había concretado y precisado la misión institucional, de manera tal, que se pudieran apreciar elementos esenciales como los relativos a cobertura geográfica, segmento poblacional al que apunta, ámbito de acción académica, etc.
  - b) La institución no había formulado una visión de futuro de mediano plazo que proporcionara señales claras sobre la dirección en que se pretendía desarrollar la institución, las necesidades formativas que se estaban satisfaciendo o se iban a satisfacer, la dirección en la que buscaba crecer la institución y el volumen de actividad que pretendía desarrollar.
  - c) Los mecanismos de control de la calidad que había establecido la institución no eran adecuados, pues no tenían paralelo con las conceptualizaciones existentes en el medio profesional, aspecto que inducía a confusión y generaba la impresión de un abordamiento inorgánico del tema. Asimismo, los mecanismos descritos no tenían una orientación clara predefinida hacia el control y/o evaluación de determinadas áreas claves de la gestión institucional como conjunto.

Con respecto al mecanismo de evaluación de personal, éste necesitaba ser revisado, ya que estaba establecido en términos comunes tanto para administrativos como para docentes, en circunstancias que se trataba de actividades de marcadas diferencias en sus características y naturaleza.

Respecto de los mecanismos de control burocrático, necesitaban ser revisados, ya que en este plano solamente se había establecido reglamentos, sin considerarse con mayor especificidad cómo se iban a aplicar y cómo se velaría por su cumplimiento.

Respecto de los mecanismos de control de socialización, la institución había propuesto crear un clima adecuado, pero no indicó cómo se iba a implementar esta medida, aspecto necesario para tener un sistema de control real y efectivo.

- d) El plan estratégico de la institución no era adecuado, toda vez que presentaba problemas referidos a la comprensión de los aspectos estratégicos, operativos y tácticos; falta de consistencia entre actividades o proyectos y la asignación de recursos; y omisión, en reiteradas oportunidades, de una relación definida entre el marco temporal y los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- e) La respuesta de la institución no entregó un desglose de su matrícula por carrera, lo cual resultaba importante para la eventualidad de que existieran carreras que presentaran situaciones más críticas que otras. Tampoco se mostraron eventuales cambios en la composición del segmento objetivo, en la administración del presupuesto publicitario y cuadros históricos comparativos.
- f) En cuanto a la acción N°8, la institución no había presentado todos los antecedentes requeridos, por lo que debía informar más detalladamente acerca de los mecanismos que posee el instituto, para la revisión y actualización constante de sus planes y programas de estudio, así como de su funcionamiento.

El instituto debía presentar su respuesta al referido acuerdo, a más tardar, el día 15 de diciembre de 2000.

- 34) Que el Acuerdo N°117/2000 fue notificado a la institución a través del Oficio N°481/2000, de 26 de octubre de 2000.
- 35) Que la institución presentó en forma oportuna su respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°117/2000, la que fue evaluada por pares académicos expertos contratados por el Consejo.
- 36) Que, en sesión ordinaria de 29 de marzo de 2001, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy como respuesta a las acciones dispuestas por este organismo en el Acuerdo N°038/2000 y reiteradas en el Acuerdo N°117/2000, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron consultores externos contratados por el Consejo y los antecedentes preparados por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación consideró insatisfactoria la respuesta de la institución, por lo que acordó reiterar las acciones dispuestas por el referido acuerdo con los números 1, 2, 4 y 5, mediante el Oficio N°153/2001, de 19 de abril de 2001, en atención a las siguientes consideraciones:
  - a) Con relación a la acción N°1, la respuesta de la institución siguió siendo muy general y aplicable a la gran mayoría de los institutos profesionales, dado que no contempló elementos que le otorgaran identidad institucional propia que la distinguiera en la oferta de la educación superior chilena, como sería una mayor precisión de los aspectos a los que se refiere su liderazgo competitivo y su relación con el uso de nuevas tecnologías de información, así como la incorporación de elementos distintivos en su proyecto institucional.

A su vez, se reiteró que la institución debía presentar a este organismo antecedentes referidos a la manera en que la misión institucional reformulada sería difundida al interior de la comunidad involucrada.

- b) Con relación a la acción N°2, la respuesta de la institución no definió la imagen futura de lo que pretendía ser en el mediano plazo, sino que más bien señaló las actividades que intentaría desarrollar durante ese tiempo, como la consolidación institucional a través del fortalecimiento del gobierno interno, el desarrollo de ciertas habilidades en los estudiantes, entre otros aspectos. Tales

actividades no fueron estructuradas sobre la base de una misión precisa y coherente, ni consideraron el establecimiento de la imagen futura que la institución pretendía alcanzar, elementos esenciales para proyectar actividades futuras, pues éstas deben ser definidas conforme a dicho marco.

- c) En cuanto a la acción N°4, y en atención a las observaciones formuladas en los puntos precedentes y a la relación que debe existir entre la misión, los fines, la visión a futuro y el plan general de desarrollo de la institución, se estimó necesario que este último fuese reevaluado en función de la reformulación de la misión y de la visión de futuro de la institución, de manera de que se advirtiera claramente que ellas son el fundamento de las acciones contenidas en el plan general de desarrollo.
- d) Con relación a la acción N°5, analizados los antecedentes de que dispuso este Consejo, se pudo determinar que la institución no tenía un comportamiento uniforme en lo referido a la evolución de su matrícula, la que había disminuido constantemente desde el año 1997, sin perjuicio del aumento que ella experimentó en el año 2000. A la luz de tales antecedentes, la institución no aportó información que justificara la proyección de crecimiento anual de 6% de su matrícula total hasta el año 2004, cifra que no se reflejaba en la trayectoria que el instituto había tenido en tal aspecto. En consecuencia, la institución debía reevaluar su proyección de matrícula, considerando tales antecedentes y la efectividad de las medidas que ella adoptaría para incrementar su matrícula de primer año.

Por otra parte, la institución señaló que, durante el año 2002, pretendía invertir cuatrocientos millones de pesos en la compra de un inmueble. Tal compromiso pareció como difícil de cumplir, atendida la realidad de matrícula de la institución, y que ella no había aportado antecedentes verificables acerca de la forma de financiamiento para dicha operación.

En consecuencia, este organismo solicitó a la institución que proporcionara antecedentes precisos acerca del proyecto de inversión señalado, individualizando el inmueble a adquirir, la forma de su adquisición y financiamiento, junto con una explicación sobre la incidencia de esta operación en la administración presupuestaria de la institución.

El instituto debía presentar su respuesta a las acciones reiteradas, a más tardar, el día 30 de junio de 2001. Además, el Oficio N°153/2001 dispuso, la realización, como medida de evaluación, de una examinación modalidad 3 de la Guía de Examinación Selectiva del Consejo, al término del primer semestre del año 2001.

- 37) Que los días 13 y 14 de junio de 2001, se realizó la cuarta visita de verificación a la institución, la que estuvo a cargo de una comisión compuesta por dos pares académicos, que actuaron como evaluadores y dos profesionales de la Secretaría Técnica, que actuaron como secretarios de la comisión y ministros de fe de la visita.
- 38) Que, paralelamente, la institución solicitó al Consejo Superior de Educación una ampliación del plazo fijado para la presentación de su respuesta a las acciones reiteradas por el Oficio N°153/2001, mediante carta de Rectoría N°08/2001, de 25 de junio de 2001, la que fue concedida por este organismo a través del Oficio N°261/2001, hasta el día 11 de julio de 2001.

- 39) Que la institución presentó en forma oportuna la respuesta a las acciones reiteradas por el Oficio N°153/2001, la que fue evaluada por académicos expertos contratados por el Consejo.
- 40) Que, en sesión ordinaria de 23 de agosto del 2001, y luego de analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy como respuesta a las acciones dispuestas por este organismo en el Acuerdo N°038/2000 y reiteradas a través del Acuerdo N°117/2000 y el Oficio N°153/2001, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores externos contratados por el Consejo, el informe emitido por la última comisión verificadora que visitó el instituto, las observaciones de la institución al mencionado informe, la respuesta del presidente de la comisión a las observaciones y los informes de la Secretaría Técnica del Consejo recaídos en el proyecto institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy, el Consejo Superior de Educación consideró insatisfactoria la respuesta, dado que la institución no subsanó las observaciones formuladas por este organismo, en atención a las siguientes consideraciones:

- a) En lo referente a la acción N°1, si bien la nueva misión reformulada especificaba elementos como la cobertura geográfica y el ámbito de acción académica, aún resultaba fundamental que la misión referida diera señales claras sobre la dirección en que se pretendía desarrollar el instituto. No obstante que en la nueva misión propuesta se incluían elementos o categorías propias de la segmentación poblacional (jóvenes egresados de enseñanza media y trabajadores), ellos no alcanzaban el nivel de especificidad suficiente como para aclarar qué constituía realmente el propósito e identidad fundamental del instituto. A su vez, se apreció que la incorporación a la misión de elementos como la importancia de la formación en el idioma inglés y la utilización de metodologías activas para la docencia, si bien abordaban aspectos propios del quehacer de la institución, carecían de un hilo conductor que los relacionara e integrara en su objeto.

Por otra parte, no existía una claridad institucional acerca de los actores que estarían involucrados en el desarrollo de las estrategias, acciones y metas que conducirían al logro de la misión, como tampoco se observaba un desarrollo de los recursos que se aplicarían para su implementación. En este sentido, la visión presentada por la institución planteaba un deber ser y no una aspiración o imagen deseable a alcanzar mediante los esfuerzos corporativos.

Finalmente, en lo relativo a la difusión de la misión institucional, los procedimientos señalados por el instituto si bien parecían, en general, adecuados, carecían de la especificación necesaria para apreciar la forma en que se pondrían en práctica.

- b) Respecto de la acción N°2, la respuesta de la institución resultaba, en lo formal, coherente con la misión planteada y era más específica que la de años anteriores. Sin embargo, los constantes cambios observados, tanto en los énfasis de la misión como en sus procesos internos, planteaban interrogantes con relación a la consolidación institucional y a la viabilidad financiera del proyecto.

Por otra parte, la proyección de crecimiento de un 6% anual en el número de alumnos, que llevaría al instituto a una matrícula total de aproximadamente 900 estudiantes, es decir, a un aumento del 36% respecto de los alumnos que entonces tenía, resultaba demasiado optimista e injustificada a la luz de las cifras históricas, que indicaban que la institución, durante los últimos años, había mantenido una matrícula cercana a los 650 alumnos, a pesar del conjunto de medidas adoptadas, similares a las que se proponían.



En consecuencia, si bien la institución reformuló su visión de futuro a mediano plazo acorde a la reformulación de su misión institucional, esta visión requería de una mayor precisión tanto a nivel conceptual como en lo referente a las acciones, recursos y plazos que la concretarían.

- c) En cuanto a la acción N°4, la respuesta de la institución, en general, y a excepción del compromiso de incorporar el idioma inglés a los ocho semestres que tiene cada una de las carreras, no presentaba plazos ni acciones comprometidas para alcanzar la nueva misión institucional. En este sentido, la institución no asumía las indicaciones contenidas en el último informe de estado de avance emitido por el Consejo (Acuerdo N°038/2000), en el que se dispuso que la institución debía definir para cada área un objetivo general, coherente con la visión, a partir del cual se desprendieran objetivos más específicos, con acciones a realizar dentro de un plazo determinado, y con un indicador de logro que efectivamente permitiera evaluar si se ha cumplido el objetivo propuesto.

Por otra parte, la institución no se hizo cargo en su respuesta del costo que implicarían las acciones que se proponía poner en marcha, como por ejemplo, los cursos de inglés que pretendía impartir durante los ocho semestres que duran las carreras. Además, resultaba preocupante que la institución no contara con los recursos humanos necesarios para asumir este objetivo, toda vez que a esa fecha se disponía de un solo profesor de inglés y de dos profesores bilingües. A su vez, la institución no había establecido plazos ni acciones concretas comprometidas para la capacitación en inglés del cuerpo docente, como tampoco para la incorporación de los recursos educacionales necesarios para el cumplimiento de este compromiso, como bibliografía en inglés que respaldara la formación de los estudiantes. En este ámbito, la respuesta de la institución sostenía que "...el manejo del inglés en los docentes se visualiza solamente como deseable", lo que resultaba insuficiente, pues si el inglés pretendía convertirse en algo distintivo del instituto, el hecho que los profesores se capacitaran en el manejo de este idioma no podía ser sólo algo "deseable", sino más bien algo prioritario para la concreción de su misión institucional.

En consecuencia, si bien la institución había realizado una revisión a su Plan de Desarrollo, intentando hacerlo coherente con su nueva misión y visión, éste presentaba objetivos y acciones que carecían de un sentido concreto de aplicación y, por tanto, de verificación, en la medida que era débil en el desarrollo de actividades, tanto para alumnos como para los docentes, que lograran el cambio del estilo pedagógico que la nueva misión y visión requerían.

Por los motivos señalados, el Consejo solicitó a la institución que informara sobre los plazos, acciones y compromisos presupuestarios que implicaría la concreción de la nueva misión y visión institucional, además del proyecto de biblioteca de estantería abierta y de la sistematización de la información académica que le fue informada a la comisión de verificación.

- d) En su respuesta a la acción N°5, el instituto se propuso aumentar la retención de alumnos prestando una especial atención hacia el estudiante, atacando los motivos que lo llevaban a desertar, además de desarrollar actividades extraprogramáticas, disminuir la rotación de docentes, diseñar una estrategia publicitaria agresiva, incorporar el idioma inglés en los ocho semestres que dura cada una de las carreras, incorporar el uso más intensivo del computador en todas las asignaturas y suscribir un convenio con el Centro de Formación Técnica John Kennedy que permitiera a los egresados de dicha institución incorporarse al Instituto Profesional John F. Kennedy en condiciones económicas especiales, esto es, pagando sólo el 60% de la matrícula y manteniendo fijo el arancel durante los

primeros cuatro semestres. Al respecto, este organismo observó que algunas de estas medidas ya habían sido adoptadas por la institución en años anteriores, sin que se produjeran modificaciones sustanciales en la cantidad de estudiantes matriculados.

Por otra parte, la respuesta de la institución presentaba una proyección optimista de matrícula cercana a 900 estudiantes, no obstante que las cifras demostraban que el instituto había mantenido una matrícula durante los últimos años cercana a los 650 alumnos, a pesar de las medidas tomadas anteriormente. En atención a estos antecedentes, se observó que un análisis realista hacía ver que la consolidación del instituto debía hacerse sobre la base de una matrícula aproximada de 650 estudiantes, y a partir de las condiciones que implica esta cifra, debía analizarse la viabilidad de la institución. De lo contrario, la institución debía justificar, fundadamente, que las acciones propuestas producirían los efectos previstos, es decir, lograr un crecimiento en la matrícula del orden del 6% anual en los próximos cuatro años.

En otro ámbito, resultó preocupante la poca cantidad de recursos que se destinaba a honorarios de académicos. Al respecto, la institución informó que estos aranceles docentes efectivamente correspondían a la realidad institucional y obedecían al compromiso adquirido por parte del plantel académico de la institución. Sin embargo, esta respuesta no resultó satisfactoria, en la medida que tal situación ponía en duda la viabilidad financiera del instituto, pues éste no se encontraba en condiciones de establecer por cuanto tiempo el personal docente aceptaría remuneraciones bajas por un "compromiso institucional", ni presentaba un análisis que relacionara la cantidad de asignaturas impartidas anualmente y los honorarios pagados. Al largo plazo, esto no parecía sostenible.

En cuanto al análisis de las asignaturas impartidas, este mostró que algunas de ellas se desarrollaban con muy pocos estudiantes, llegándose al extremo que a veces, se dictaban con un solo alumno. Esto indicaba, por una parte, una gran responsabilidad de la institución con sus alumnos, y por otra, una gran dificultad en lograr la factibilidad financiera del proyecto.

En relación con la adquisición de un nuevo inmueble, el instituto había indicado que este es propiedad de uno de sus socios mayoritarios, y que se compraría por medio de un crédito hipotecario. Junto a ello, la institución informó que se proyectaba una inversión de capital, por parte de uno de los socios mayoritarios, de 45 millones. Estos antecedentes, aunque positivos, no obstaban para que la institución realizara un seguimiento y un estudio técnico cuidadoso de la viabilidad al mediano plazo de estas operaciones, basada en cifras realistas de matrícula.

Finalmente, no obstante que las cifras actuales, considerando las sedes en proceso de cierre en regiones, indicaban una situación de equilibrio financiero, esto se daba en condiciones de bajas remuneraciones del personal, cánones de arriendo reducidos en comparación a los precios del mercado y dificultades para justificar un crecimiento sostenido de un 6% anual de la tasa de matrícula.

En consecuencia, este organismo solicitó a la institución que detallara la cantidad de asignaturas que se impartían semestralmente y los costos asociados a ellas, para determinar si correspondían a valores de mercado. Además, que explicitara las acciones que la institución tomaría para disminuir la rotación docente, evaluara los compromisos presupuestarios que significarían las acciones propuestas, como por ejemplo, la incorporación de ocho semestres de inglés en todas las carreras y el costo de una campaña publicitaria más agresiva. Finalmente, el instituto debía

justificar los flujos que le permitirían adquirir el inmueble ubicado en calle Ejército Nro. 65, Santiago.

- 41) Que, en virtud del incumplimiento señalado anteriormente, el Consejo Superior de Educación, a través del Acuerdo N°079/2001, de 23 de agosto de 2001, acordó, conforme a lo dispuesto en el artículo 41 de la ley 18.962, suspender el ingreso de nuevos alumnos, para el año 2002, a las carreras de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, jornada diurna, y Contador Auditor, jornada vespertina, impartidas por el Instituto Profesional John F. Kennedy. Además, el Consejo acordó reiterar al Instituto Profesional John F. Kennedy el cumplimiento de las acciones signadas con los números 1, 2, 4 y 5 dispuestas en el Acuerdo N°038/2000 y reiteradas a través del Acuerdo N°117/2000 y el Oficio N°153/2001. El instituto debía presentar su respuesta, a más tardar, el 20 de diciembre de 2001.
- 42) Que el Acuerdo N°079/2001 fue notificado a la institución a través del Oficio N°422/2001, de 26 de octubre de 2001.
- 43) Que por carta de 27 de noviembre de 2001, el instituto presentó una solicitud de reconsideración al Acuerdo N°079/2001, la que fue evaluada por consultores externos contratados por el Consejo.
- 44) Que, en sesión de 17 de enero de 2002, y luego de analizar el Acuerdo N°079/2001, la solicitud de reconsideración presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy, el informe de los evaluadores externos que conocieron la señalada solicitud y la minuta preparada por la Secretaría Técnica, el Consejo Superior de Educación, a través del Acuerdo N°006/2002, acordó rechazar la solicitud de reconsideración, en atención a que los antecedentes proporcionados por la institución no eran suficientes para modificar los fundamentos de las consideraciones hechas por el Consejo Superior de Educación en su Acuerdo N°079/2001. Junto a ello, el Consejo dispuso que la institución debía dar respuesta, a más tardar el 30 de marzo de 2002, a las acciones N°1, N°2, N°4 y N°5 dispuestas por el Acuerdo N°038/2000, reiteradas por el Acuerdo N°117/2000, y reiteradas nuevamente por el Oficio N°153/2001, considerando las observaciones que este organismo formuló en el Acuerdo N°079/2001.
- 45) Que el Acuerdo N°006/2002 fue notificado a la institución a través del Oficio N°034/2002, de fecha 22 de enero de 2002.
- 46) Que la institución presentó en forma oportuna su respuesta, la que, de conformidad con los procedimientos del Consejo, fue evaluada por consultores expertos, contratados para este efecto.
- 47) Que, durante su período de acreditación, el Instituto Profesional John F. Kennedy ha sido sometido a ocho procesos de examinación selectiva según la modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo y a un proceso de examinación Modalidad 3 de la misma guía. Las carreras y asignaturas examinadas fueron las siguientes:

En el primer proceso, se examinaron, en la carrera de Contador Auditor, las asignaturas de Contabilidad I, Contabilidad II y Contabilidad III, y en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, las asignaturas de Cálculo I, Cálculo II y Física I. El Consejo dio cuenta al instituto de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°204/94, de 19 de julio de 1994.

En el segundo proceso, se examinaron, en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos, las asignaturas de Administración I e Introducción a las Ciencias Sociales. El Consejo dio cuenta al instituto de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°527/95, de 6 de noviembre de 1995.

En el tercer proceso, se examinaron, en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, las asignaturas de Cálculo I, Diseño Lógico e Ingeniería de Software II. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°237/96, de 3 de junio de 1996.

En el cuarto proceso, se examinaron, en las carreras de Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos, Finanzas y Comercialización, las asignaturas de Administración I, Economía I y Contabilidad II, y en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, las asignaturas de Cálculo II y Organización de Computación I. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°257/97, de 26 de mayo de 1997.

En el quinto proceso, se examinaron, en la carrera de Contador Auditor, las asignaturas de Matemáticas I, Costos II, Comercialización y Administración Financiera I, y en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, las asignaturas de Cálculo I, Lenguaje de Computación II, Base de Datos y Compiladores. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°674/98, de 27 de noviembre de 1998.

En el sexto proceso se examinaron, en la carrera de Contador Auditor, las asignaturas de Economía II, Auditoría de Estados Financieros II y Administración Financiera II, y en las carreras de Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos, Finanzas y Comercialización, las asignaturas de Administración I, Estadísticas y Gestión de Empresas. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°640/99, de 2 de diciembre de 1999.

En el séptimo proceso se examinaron, en la carrera de Contador Auditor, las asignaturas de Contabilidad I, Contabilidad II y Auditoría de Estados Financieros II. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°595/00, de 28 de diciembre de 2000.

En el octavo proceso se examinaron, en las carreras de Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos, Finanzas y Comercialización, las asignaturas de Matemáticas I, Matemáticas Financieras y Relaciones Laborales. El Consejo dio cuenta de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°127/01, de 27 de marzo de 2001.

Finalmente, en el noveno proceso, el Consejo aplicó una examinación selectiva conforme a la Modalidad 3 de la Guía de Examinación Selectiva, en la carrera de Contador Auditor, a las asignaturas de Contabilidad I, Contabilidad II, Contabilidad III, Contabilidad IV, Contabilidad V, Matemática I, Matemática III, Administración Financiera II, Auditoría de Estados Financieros II, Legislación Comercial, Legislación Tributaria II y Matemáticas Financieras; en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Recursos Humanos, las asignaturas de Administración de Personal, Contabilidad I, Economía I, Matemáticas Financieras, Matemáticas I, Planificación y Organización, Reclutamiento y Selección, y Sistemas de Seguridad Social; y en

la carrera de Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática, las asignaturas de Cálculo I, Cálculo II, Estructura de Datos, Fundamentos de la Programación, Ingeniería de Software I, Lenguaje de Computación I y II, y Organización de Computadores. El Consejo dio cuenta al instituto de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°152/2002, de 17 de abril de 2002.

- 48) Que considerando los antecedentes recogidos por el Consejo en los distintos procesos de examinación aplicados a diversas asignaturas de las carreras que imparte la institución en ambas jornadas, este organismo detectó que los niveles de exigencia académica de las evaluaciones que la institución aplicó a sus alumnos resultaban inapropiados, lo que se vio reflejado en la elaboración de exámenes que no cubrían de manera suficiente los contenidos de diversas asignaturas y en una significativa diferencia entre el promedio de las notas de presentación a examen y el promedio de las notas obtenidas en él.

Con relación al rendimiento académico que mostraron los alumnos del instituto en los procesos de examinación aplicados según la modalidad 3 de la Guía de Examinación del Consejo, este organismo concluyó, según consta en el Oficio N°152/2002, que éste había sido deficiente debido a que los alumnos mostraron una escasa capacidad para internalizar los contenidos de las asignaturas examinadas, así como también se advirtieron deficiencias en la aplicación y análisis de problemas propios a las asignaturas evaluadas. Todo lo anterior configura, en opinión de este Consejo, una situación académica deficiente, que además se manifiesta, entre otros aspectos, en la existencia de mecanismos de evaluación académica inapropiados, en procesos de selección y admisión de alumnos deficientes, en el incumplimiento de los objetivos definidos para las estrategias remediales y en la ausencia de mecanismos eficaces para detectar las carencias académicas de sus estudiantes. Estas observaciones fueron comunicadas a la institución en reiteradas oportunidades (letra g, del punto I. y números 4, 5 y 6 del punto II. del Acuerdo N°61/98; letra c, del Oficio N°657/98; letra c, del Oficio N°163/99; letra d, del punto I. y número 8 del punto II. del Acuerdo N°038/2000), a fin de que se adoptaran las medidas pertinentes para su solución.

- 49) Que durante el período de acreditación, el Instituto Profesional John F. Kennedy presentó al Consejo 9 proyectos de nuevas carreras o programas, de los cuales 6 obtuvieron reconocimiento oficial para ser impartidos. Por otra parte, de los 14 proyectos de modificación de los planes y programas de estudio presentados por la institución, 1 fue aprobado por este organismo. Esto es significativo, puesto que da cuenta de la pobre capacidad del instituto de desarrollar un proyecto adecuado de modificación de los programas que imparte.
- 50) Que, en sesión de esta fecha, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar los antecedentes presentados por el Instituto Profesional John F. Kennedy, en respuesta a las acciones N°1, N°2, N°4 y N°5 dispuestas por el Acuerdo N°038/2000, reiteradas por el Acuerdo N°117/2000, reiteradas nuevamente por el Oficio N°153/2001 y por el Acuerdo N°079/2001. Junto a tales antecedentes, también se consideraron los informes de evaluación preparados para estos efectos por consultores externos contratados por el Consejo, así como los informes preparados por la Secretaría Técnica.
- 51) Que, analizados dichos documentos, el Consejo Superior de Educación ha constatado la manifiesta incapacidad de la institución para subsanar las deficiencias y observaciones que este organismo le formulara en reiteradas oportunidades, situación que hace incurrir al instituto en un constante

incumplimiento de las acciones dispuestas y reiteradas por este Consejo. Lo anterior tiene como fundamento las persistentes deficiencias reseñadas en el texto del presente acuerdo y en las siguientes consideraciones en relación con las acciones referidas a la reformulación de la misión institucional; a la reformulación de la visión institucional a mediano plazo; a la revisión y reformulación del Plan de Desarrollo conforme con la nueva Misión y Visión, y al análisis de la viabilidad financiera del proyecto institucional.

Así, la respuesta presentada por el Instituto Profesional John F. Kennedy no satisface los requerimientos del Consejo, toda vez que no resuelve el conjunto de observaciones que fueron transmitidas por este organismo en el número 11 del Acuerdo N°079/2001 y que son consecuencia de las observaciones que fueron formuladas en los acuerdos y oficios antes citados, las cuales se referían al bajo nivel de planificación estratégica, de conducción y autorregulación institucional, aspectos que evidencian una escasa consolidación, desarrollo y viabilidad de las áreas más significativas del quehacer institucional. Esta situación se ve agravada por la falta de otros antecedentes que permitan prever un mejoramiento en la situación actual del instituto. Esto, en virtud de las siguientes consideraciones:

- a) En la letra a) del número 11 del Acuerdo N°079/2001, referida a la necesidad de reformular la declaración de misión y fines del Instituto Profesional John F. Kennedy, se requirió de la institución que diera señales claras sobre la dirección en que se pretendía desarrollar el instituto, estableciendo qué constituía el propósito e identidad fundamental del mismo. Además, debía establecer un hilo conductor que relacionara e integrara aspectos como la enseñanza del idioma inglés y la utilización de metodologías activas en la docencia, indicando con claridad los actores que estarían involucrados en el desarrollo de las estrategias, acciones y metas que conducirían al logro de la misión, estableciendo los recursos que se aplicarían para su implementación. Finalmente, la institución debía especificar la forma en que se difundiría la misión al interior de la comunidad académica.

Lo anterior tenía por finalidad recabar y sintetizar todos los antecedentes necesarios para fundamentar los continuos cambios realizados por la institución con relación a su misión, la que, desde el inicio del proceso de verificación, varió de manera significativa y confusa desde un énfasis puesto en el liderazgo competitivo que pretendía alcanzar la institución en su relación con el uso de nuevas tecnologías de información hasta la incorporación de la formación en el idioma inglés como rasgo distintivo del instituto. En este sentido, el requerimiento del Consejo pretendía que la institución proyectara su desarrollo fundadamente, a partir de una declaración de misión y fines sólida y unívoca, que se constituyera en el instrumento básico de planificación y desarrollo institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy.

Con relación a la respuesta que presentó el instituto, que contiene una nueva modificación de la declaración de su misión, el Consejo considera que esta respuesta resulta deficiente por cuanto la nueva misión presenta incoherencias internas significativas y no se adjuntan antecedentes suficientes que demuestren que la nueva misión se ha constituido de modo adecuado en el instrumento básico de planificación y desarrollo institucional.

En efecto, la declaración de misión de la institución incurre en una serie de imprecisiones conceptuales que la inhabilitan para constituirse en un instrumento de planificación estratégica del proyecto institucional, toda vez que los fundamentos, propósitos y orientaciones que contiene no son posibles de ser operacionalizados dado su alto grado de vaguedad. Así, por ejemplo, la

institución establece como su propósito fundamental "la formación de profesionales altamente capacitados, que se puedan insertar con éxito en el Mundo Laboral", sin definir las áreas de formación en las cuáles dicha capacitación se llevará a cabo, ni los parámetros a partir de los cuales define qué entiende por un profesional "altamente capacitado", ni a qué se refiere de modo específico con insertarse "con éxito en el Mundo Laboral". A su vez, dicha formación, según la declaración del instituto, debe ser "acorde a las demandas de un mundo globalizado", aspecto que, nuevamente, por el grado de generalidad con que es presentado, resulta irrelevante para la toma de decisiones, para la planificación académica y para la formulación del presupuesto institucional.

Con relación al perfil del profesional que el instituto se propone formar, esto es, que su "egresado sea reconocido por su formación integral como persona, sustentado en el conocimiento de sí mismo, que sea emprendedor y con un marco ético en el que destaque la sensibilidad social y cultural, que alcance sólidos conocimientos teóricos y prácticos en el área de su especialidad, desarrollando la capacidad de articularse progresivamente con el desarrollo global, regional y del país", de los antecedentes que incorpora la institución para explicar su misión no es posible establecer de modo específico cómo dichas características serán logradas y detectadas, ni cómo dichos aspectos se incorporarán en los planes de estudio, en los servicios a los estudiantes y en las actividades de extensión, a la vez que no especifica cómo espera evaluar y hacer el seguimiento del logro de dichos objetivos.

Con relación a la docencia activa, de orientación humanista y constructivista que se incorpora de modo inespecífico a la nueva misión institucional, el instituto informó que se han realizado talleres de perfeccionamiento a los docentes, no obstante, no se presentan antecedentes suficientes que permitan concluir que dicha orientación se haya transferido o esté en proceso de transferirse a las aulas. Por otra parte, una docencia de esta naturaleza supone una actividad altamente centrada en el aprendizaje, con mucho trabajo personal del estudiante y con una organización de la docencia que requiere, entre otros elementos, de gran cantidad de material didáctico elaborado especialmente para estos fines, aspecto que, del análisis de la documentación presentada por el instituto, no se desprende que haya sido considerado. Por tal motivo, del análisis de los antecedentes entregados por la institución, se puede concluir que el nivel de consistencia entre la declaración de misión del instituto y las políticas de planificación en los distintos niveles de la institución no es adecuada.

Adicionalmente, la respuesta evidencia un significativo divorcio entre lo que la institución se ha fijado como misión y lo que hace o proyecta hacer de modo concreto. Esto se observa, por ejemplo, en la distancia entre lo declarado por la propia institución, en cuanto a que "la inserción del idioma inglés asume gran importancia en el contexto de la misión ya que constituye el principal sello diferenciador de la institución", y las medidas y plazos que se tienen presupuestados para concretar lo declarado. Así, por ejemplo, en cuanto a la bibliografía establecida en los programas de estudio de las carreras, sólo se menciona de modo general que ésta se irá modificando en la medida que se instauren los nuevos programas que incluirán el inglés en todos sus semestres. Esto resulta insuficiente, toda vez que la implementación de la nueva misión requeriría de la presentación inmediata de modificaciones mayores a todos los planes y programas de estudio de las carreras impartidas por la institución, aspecto que no es abordado de este modo por el plan de desarrollo del instituto. Asimismo, la respuesta no establece como requisito de titulación de los alumnos el dominio del idioma inglés, lo que reitera la incoherencia entre lo que se establece como misión y lo que se hace.

En este sentido, a la incertidumbre de objetivos a cumplir se suma el hecho que la institución no considera de modo adecuado aspectos específicos que apoyen el trabajo a realizar, como servicios para los estudiantes, calificación de los académicos, modificaciones a las carreras y programas académicos, y recursos educacionales apropiados en cantidad y calidad para satisfacer plenamente los ya vagos propósitos de su misión.

A mayor abundancia, el Instituto Profesional John F. Kennedy con su respuesta a la letra a), N°11, del Acuerdo N°079/2001, evidencia una vez más que no cuenta con una orientación teleológica y una concepción curricular adecuada para definir la dirección respecto de la cual debe diseñar todo su proceso educativo, pues no tiene claridad cierta sobre los objetivos que persigue como proyecto institucional, y, por lo mismo, sobre el modo de lograrlos. Esto incide en que, como institución, no puede asegurar la calidad educacional, definida e interpretada dentro del contexto de la declaración que la propia institución ha hecho con respecto a sus propósitos y rango de acción, como tampoco asegura que exista congruencia entre lo que la institución declara ser y hacer con lo que realmente demuestra ser y realiza.

A partir de lo anterior, queda de manifiesto la incapacidad demostrada por el instituto para formular una misión y fines que resulten una efectiva herramienta de apoyo para la definición de políticas y la toma de decisiones al interior de la institución. En consecuencia, el Instituto Profesional John F. Kennedy, no ha logrado subsanar las observaciones formuladas por el Consejo Superior de Educación en la letra a), N°11, del Acuerdo N°079/2001, referida a la adecuada formulación de su misión y fines, requerimiento fundamental para el desarrollo de un proyecto institucional.

- b) En la letra b) del número 11 del Acuerdo N° 079/2001, referida a la necesidad de presentar una visión de futuro a mediano plazo del Instituto Profesional John F. Kennedy, que fuese coherente con la misión y fines institucionales y orientadora para la definición del plan de desarrollo institucional, el Consejo requirió de la institución que precisara la visión institucional, tanto en un nivel conceptual como en lo referido a las acciones, recursos y plazos que la concretarían. Este requerimiento se fundamentaba en la incapacidad mostrada por el instituto para formular una visión que definiera, de modo preciso y coherente, la imagen futura de lo que la institución pretendía ser en el mediano plazo, de manera de proyectar sus actividades futuras conforme a dicho marco. En este sentido, la propuesta que debía presentar la institución al Consejo debía contener documentación de respaldo sobre los recursos humanos y financieros que se involucrarían en la concreción de la misión junto a la elaboración de instrumentos que dieran cuenta de manera acertada de la realidad institucional en lo que respecta a la proyección de matrícula de la institución para, a partir de ello, formular una visión de su tamaño esperado.

Con relación a la respuesta que presentó la institución, el Consejo considera que esta resulta deficiente por cuanto no atiende todos los aspectos que fueran requeridos por este organismo. En efecto, el Consejo Superior de Educación encomendó al instituto precisar su visión respecto del tamaño esperado del instituto en el mediano plazo. Al respecto, la institución en su respuesta a la letra b), N°11 del Acuerdo N°079/2001, no obstante presenta tres escenarios hipotéticos de crecimiento, no precisa cuál de ellos representa su proyección esperada, por lo que no se compromete explícitamente con ninguno de ellos. Adicionalmente, la respuesta tampoco señala las áreas de formación que la institución pretende atender en el futuro. De esta forma, la respuesta no cumple



con el requerimiento del Consejo en lo que respecta a la formulación de su visión que debía establecer de manera clara y coherente lo que el instituto pretende ser. Una adecuada formulación de la visión institucional fue expresamente solicitada por este Consejo en la acción N°2 del Acuerdo N°038/2000, reiterada por el Acuerdo N°117/2000, reiterada nuevamente por el Oficio N°153/2001 y el Acuerdo N°079/2001, y es considerada fundamental para evaluar el grado en que se utiliza la declaración de misión y visión para la toma de decisiones, para la formulación del presupuesto, y para la planificación adecuada de las acciones, plazos, recursos y actores involucrados en la concreción del proyecto institucional. La falta de una visión respecto de la dirección en la que busca crecer la institución y el volumen de actividad que pretende desarrollar, inciden en que, por ejemplo, la institución no esté en condiciones de evaluar, de modo fundado, el grado de adecuación de los recursos utilizados, ya sean educacionales, humanos, de infraestructura y financieros, para el logro de la misión institucional y, en consecuencia, para la concreción del proyecto institucional.

Por otra parte, la visión presentada por la institución está formulada de modo ambiguo, pues enuncia conceptos generales que, por su indefinición, resultan vacíos y poco operativos para establecer criterios y metas realizables, verificables y evaluables. Así, por ejemplo, el instituto establece como objetivo de su visión a mediano plazo "ser una institución de educación superior que a través de su gestión sea capaz de responder a los cambios y necesidades de una sociedad cada vez más compleja", sin traducir dicha aspiración a parámetros que le permitan establecer, de modo efectivo, metas explícitas, ya sean cualitativas o cuantitativas, que orienten las acciones y la toma de decisiones en la institución y que tengan impacto a nivel curricular. En efecto, la visión presentada no permite establecer criterios de cumplimiento de las metas institucionales, es decir, medir el logro de lo planificado en los distintos aspectos del quehacer institucional, sea en docencia, perfeccionamiento de profesores, crecimiento de matrícula, etc.; tampoco permite, más allá del manejo del idioma inglés, diseñar criterios de logro del grado de aprendizaje de los alumnos de las carreras que la institución imparte; asimismo, no permite confeccionar criterios de eficiencia administrativa, esto es, del óptimo uso de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados. Finalmente, la visión propuesta impide el adecuado establecimiento de criterios de eficiencia pedagógica, por lo que la institución se ve incapacitada de planificar, implementar y evaluar la mejor utilización de medios pedagógicos para el logro de los resultados planificados, como reglamentos, secuencialidad de asignaturas, flexibilidad curricular, políticas remediales y posibilidad del alumno de obtener el título en los plazos y con las características señaladas por la institución.

- c) En la letra c) del número 11 del Acuerdo N°079/2001, referida a la reformulación del plan de desarrollo institucional, el Consejo requirió de la institución la presentación de un informe que presentara los plazos, acciones y compromisos presupuestarios que implicará la concreción de la nueva misión y visión institucional. Para ello, la institución debía hacerse cargo en su respuesta, del costo que implicarían las acciones que se proponía poner en marcha, como por ejemplo, los cursos de inglés que pretende impartir durante los ocho semestres que duran las carreras, la capacitación en inglés del cuerpo docente, la incorporación de los recursos educacionales necesarios para el cumplimiento de este compromiso, la bibliografía en inglés que respalde la formación de los estudiantes, y los recursos humanos y financieros asociados a la implementación de las metodologías activas y constructivistas en la docencia. Además, el instituto debía informar respecto de los plazos, acciones y recursos comprometidos en la implementación del proyecto de biblioteca de estantería abierta y en la

sistematización de la información académica, ambos compromisos que la institución había asumido ante este Consejo.

El Consejo Superior de Educación considera que la respuesta que presentó la institución a esta acción reiterada es insatisfactoria, toda vez que no da cuenta de manera adecuada de lo requerido por este organismo en el acuerdo antes citado.

En efecto, el informe que presentó el instituto no contiene antecedentes de respaldo que permitan evaluar de manera adecuada la introducción del inglés al conjunto del proyecto institucional, pues la institución no especifica la incorporación de los recursos educacionales necesarios para la concreción de este aspecto deficitario de la misión institucional, como ocurre con la falta de antecedentes concretos que permitan verificar la efectiva incorporación de la bibliografía en inglés al conjunto de las carreras que imparte el instituto. Lo mismo ocurre en el caso de los recursos para la enseñanza necesarios para implementar la opción pedagógica declarada por el instituto por las metodologías activas y el constructivismo, pues el informe de respuesta no contiene antecedentes suficientes que permitan evaluar los criterios de adquisición y renovación de este tipo de material, el grado de suficiencia de la dotación de estos recursos, su grado de calidad relacionado con las necesidades de las carreras y programas, y el modo en que se incentivará y evaluará el uso de estos recursos como requisito de trabajo para y por parte de los alumnos.

Además, la respuesta que presentó el instituto contiene errores técnicos en la formulación de su plan general de desarrollo, que inciden en una incorrecta apreciación de los recursos involucrados que deben ser considerados en la realización de las actividades comprometidas. Esto ocurre, por ejemplo, con el concepto de costo utilizado, pues hay un gran número de actividades que aparecen asociadas con cero costo, aun cuando requerirán de tiempo y, por tanto, implican costo de recursos humanos que no están siendo debidamente establecidos en las proyecciones del instituto.

Adicionalmente, el plan de desarrollo institucional que presentó el instituto no es adecuado en cuanto no presenta metas explícitas a nivel de políticas de docencia y de perfeccionamiento del personal docente que propendan al logro concreto de los ya inciertos objetivos de la misión y visión institucional. Esto se ve, por ejemplo, en el objetivo de "mantener un plantel académico con experiencia docente y profesional que responda a los requerimientos de la misión institucional", el que, no obstante, para su cumplimiento, no considera acciones dirigidas a la inducción y capacitación pedagógica del cuerpo docente en el paradigma constructivista.

Asimismo, el plan no considera indicadores de cumplimiento de las metas institucionales respecto al número de alumnos; al número de profesores por alumno; a las tasas de aprobación y repitencia por asignatura, cohorte y carrera; a la distribución y promedios de notas por asignatura, cohorte y carrera; a la cantidad de egresados y titulados por cohorte y carrera; y a la proporción de abandonos y eliminaciones. El plan tampoco establece indicadores para medir la adecuación de los recursos utilizados para el logro de las metas institucionales propuestas. Estas omisiones dan cuenta de una institución que no ha dejado claramente establecida su misión, la población específica a atender, las políticas de docencia y de administración coherentes con la misión y objetivos. Asimismo, dan cuenta de una inadecuada formulación de los planes a corto, mediano y largo plazo, lo que impide estipular metas y estrategias consistentes para cada una de las funciones que el instituto ha estimado importante realizar. A su vez, estas

deficiencias apuntan a una limitada capacidad de producción y análisis de información de respaldo para la gestión institucional.

Por último, con relación al informe que debía presentar la institución respecto de la implementación del proyecto de biblioteca de estantería abierta y de la sistematización de la información académica, la respuesta que presentó el instituto sólo se pronuncia parcialmente acerca de estos antecedentes requeridos, pues no entrega en forma sistematizada los plazos, acciones y recursos comprometidos que permitan verificar el efectivo cumplimiento de estos compromisos, demostrando una más su debilidad para desarrollar procesos de planificación estratégica. En efecto, la respuesta del instituto no permite evaluar de modo adecuado la calidad del material bibliográfico disponible y proyectado, en cuanto a su nivel de cobertura, actualización y estado de conservación. Tampoco se entregaron antecedentes suficientes que permitan dar cuenta de la disponibilidad de software educativo, material audiovisual y de referencia que posibiliten el aprendizaje significativo necesario para la implementación de la opción constructivista del instituto.

En consecuencia, el Consejo estima que el Instituto Profesional John F. Kennedy no ha sido capaz de formular de manera acertada su plan general de desarrollo, por lo que las acciones que ha propuesto no cubren de manera adecuada las exigencias que impone la nueva misión y visión, y en consecuencia, no garantizan una correcta coherencia entre lo que la institución hace y lo que se ha fijado como misión -particularmente el cambio del estilo pedagógico que la nueva misión y visión requieren-, aspecto que fuera expresamente solicitado por este organismo en la observación referida a esta área específica en el Acuerdo N°079/2001, con lo que la acción encomendada a la institución no ha sido cumplida.

- d) En la letra d) del número 11 del Acuerdo N°079/2001, referida al análisis de la viabilidad financiera de la institución a la luz de los resultados de su proceso de matrícula, el Consejo Superior de Educación requirió de que el instituto justificara fundadamente que las acciones que se había propuesto producirían un crecimiento en la matrícula del orden del 6% anual en los próximos cuatro años. A su vez, el Consejo encomendó a la institución que detallara la cantidad de asignaturas que se imparten semestralmente y los costos asociados a ellas, para determinar, por la poca cantidad de recursos que se destina a honorarios académicos, si éstos corresponden a valores de mercado. Junto a ello, la institución debía explicitar las acciones que tomará para disminuir la rotación docente; evaluar los compromisos presupuestarios que significarán las acciones propuestas -como por ejemplo, la incorporación de ocho semestres de inglés en todas las carreras y el costo de una campaña publicitaria más agresiva-; y justificar los flujos que le permitirán adquirir el inmueble ubicado en calle Ejército Nro. 65, Santiago.

Con relación a la respuesta que presentó la institución, ésta no logra subsanar las observaciones formuladas en reiterados acuerdos y oficios, por cuanto, a partir de la información entregada, no hay certeza que los resultados económicos y las proyecciones financieras y de matrícula institucional sean suficientes y realistas para que el Instituto Profesional John F. Kennedy pueda entregar un nivel adecuado de servicios y carreras, concordantes con los propósitos institucionales.

En efecto, con relación a la proyección presupuestaria realizada por la institución hasta el año 2006, la respuesta del instituto no resulta adecuada en atención a los siguientes aspectos:

El gasto de remuneraciones establecido para el año 2002 resulta reducido para cubrir las necesidades de excelencia y perfil académico de los recursos humanos que el cumplimiento de los nuevos elementos incorporados a la misión de la institución exigen, como la capacitación de los docentes en inglés y en metodologías activas y constructivistas. Por otra parte, el presupuesto no considera el gasto asociado a la preparación de materiales especializados propios de un proyecto pedagógico de orientación constructivista, aspecto también central de la nueva misión de la institución. A mayor abundancia, cabe estimar que, en los hechos, la institución no cuenta con ingresos propios para asumir los compromisos que su nueva misión exige.

Al respecto, cabe señalar que los flujos de caja presentados sólo se pueden considerar razonablemente viables a mediano plazo si se cumplen, en su totalidad, la proyección de dos nuevos ítems que componen los ingresos presupuestados, siendo éstos los aportes de capital (M\$45.000 y M\$50.000) y los ingresos por capacitación originados por la fusión de las dos sociedades y aportados por la Sociedad Educacional Santiago S.A. Sin estos dos flujos de terceros, el Instituto Profesional John F. Kennedy no es capaz de financiar con ingresos propios los costos y las inversiones presupuestadas.

Además, cabe señalar que la institución, en su respuesta, no remite antecedente alguno respecto de la transformación de la Sociedad John F. Kennedy Limitada en Sociedad Anónima, ni la fusión de la Sociedad Educacional Santiago S.A. por parte de la Sociedad Organizadora del Instituto Profesional John F. Kennedy, ni la adquisición del inmueble de calle Ejército N°65 y N°67 por la Sociedad Educacional Santiago S.A., ni las condiciones de esa adquisición, dado lo cual no es posible evaluar la respuesta de la institución más allá del plano netamente hipotético, lo que no resulta adecuado ni satisfactorio a lo exigido por el Consejo.

Por otra parte, no resulta posible precisar el cálculo de costo en recursos docentes, conforme a la información entregada por la institución. Así, por ejemplo, resulta poco claro el cálculo realizado sobre honorarios y cantidad de asignaturas que se imparten semestralmente con sus costos asociados, pues, según lo establecido por el instituto, 40 asignaturas del primer semestre de la carrera de Contador Auditor tienen un costo cercano a los \$11 millones, mientras que las asignaturas del primer semestre de la carrera de Ingeniería de Ejecución en Finanzas tienen un costo inferior a los \$6 millones, vale decir, la mitad del costo de Contador Auditor, en circunstancias que la carrera de Ingeniería de Ejecución en Finanzas tiene doce asignaturas más que la de Contador Auditor.

A su vez, respecto del crecimiento del 6% anual de la matrícula, aún haciendo las correcciones que se presentan para aislar las carreras menos afectadas, se aprecia que la evolución de la matrícula institucional está lejos de alcanzar los niveles propuestos, pues, con la corrección, se llega a un crecimiento del 3%. Así, el conjunto de acciones que se han tomado no influyen lo suficiente como para alcanzar la cantidad de alumnos que se desea, dictando actualmente la institución cursos con muy pocos alumnos (con uno, dos o tres), lo que pone en serio riesgo la viabilidad financiera y académica del proyecto, conforme a las proyecciones de la misma entidad, dado que no sería una entidad económicamente viable en el mediano plazo.

En consecuencia, el Consejo Superior de Educación considera que la respuesta que presentó el Instituto Profesional John F. Kennedy a lo requerido en la letra d) del número 11 del Acuerdo N°079/2001, es insatisfactoria, por cuanto no subsanó las deficiencias que fueron formuladas por este organismo. Por el contrario, del análisis de los antecedentes presentados, se puede concluir que la institución no

ha sido capaz de justificar su proyección, y, en consecuencia, no ha podido demostrar su viabilidad, por lo que no existen certezas respecto de su capacidad para materializar de manera adecuada las actividades de enseñanza propias a la naturaleza de su proyecto.

- 52) Que atendidos los antecedentes expuestos, los que muestran la precaria situación en que se encuentra el Instituto Profesional John F. Kennedy, y la reiterada incapacidad que ha mostrado el instituto en términos de hacer de la autorregulación un mecanismo que permita ir superando paulatinamente sus deficiencias, así como su reiterado incumplimiento a los requerimientos realizados por este organismo, que recaen en aspectos esenciales, como la planificación estratégica y la capacidad de autorregulación de la institución, los resultados académicos de los alumnos, la cantidad y calidad de los servicios que se prestan a los alumnos a la luz de la misión de la institución, la cantidad y calidad de los docentes para el logro de los resultados académicos esperados, los recursos didácticos y financieros exigidos por el proyecto institucional, el Consejo estima que no hay motivos plausibles para esperar un mejoramiento sustancial de la institución, habida consideración de que durante diez años de funcionamiento no ha sido capaz de demostrar su viabilidad futura ni garantizar estabilidad y una formación profesional adecuada para sus alumnos.

#### **Y CONSIDERANDO:**

- 1) Que el Instituto Profesional John F. Kennedy no ha subsanado satisfactoria y oportunamente las observaciones que formuló reiteradamente el Consejo Superior de Educación en sus acuerdos, lo que redundará en la mantención de un grave y prolongado estado de deterioro institucional, al extremo de resultar inviable el adecuado desarrollo académico y administrativo de la institución.
- 2) Que es deber del Consejo Superior de Educación llevar a cabo la verificación del adecuado desarrollo institucional de las Universidades e Institutos Profesionales adscritos al sistema de acreditación, deber que lo compromete como garante de la fe pública envuelta en dicho desarrollo y para lo cual la ley le confiere la facultad de aplicar o solicitar las sanciones que la misma establece.
- 3) Que todo lo expuesto en los considerandos que conforman el cuerpo de este Acuerdo, constituyen antecedentes suficientes para tener por constituida la causal de revocación de reconocimiento oficial establecida en el artículo 63, letra a) de la Ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, dado que el incumplimiento del proyecto institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy, implica que la entidad está faltando a sus fines y, en consecuencia, a sus objetivos estatutarios.
- 4) Que, en consecuencia, debe entenderse cumplida la obligación del Consejo Superior de Educación de presentar un informe sobre la situación del Instituto Profesional John F. Kennedy, de acuerdo con lo exigido en el mencionado artículo 63.
- 5) Y en atención, en lo fundamental, a los antecedentes recabados durante el proceso de verificación sobre las variables docentes, didácticas, técnico-pedagógicas, físicas, financieras y de infraestructura involucradas en el desarrollo institucional del Instituto Profesional John F. Kennedy, y analizados a la luz de los Criterios de Evaluación de Institutos Profesionales del Consejo Superior de Educación,

**EL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACIÓN, POR LA UNANIMIDAD DE LOS MIEMBROS PRESENTES, ACUERDA:**

- 1) Solicitar al Ministerio de Educación la eliminación del Instituto Profesional John F. Kennedy del Registro de Institutos Profesionales de dicho Ministerio y la revocación de su reconocimiento oficial, con mérito en el reiterado incumplimiento de las acciones dispuestas por el Consejo Superior de Educación y el consecuente estado de deterioro, general y prolongado, del citado Instituto Profesional, y en conformidad con lo prescrito en el artículo 41, inciso final, de la ley 18.962.
- 2) Pedir al Ministerio de Educación que la presente solicitud produzca sus efectos no antes del 31 de diciembre de 2002, con el objeto de permitir la finalización de los procesos académicos de los alumnos actualmente matriculados en el Instituto Profesional John F. Kennedy.
- 3) Disponer la prohibición de ingreso de nuevos alumnos a todas las carreras del Instituto Profesional John F. Kennedy, hasta la total tramitación del Decreto de eliminación del Registro de Institutos Profesionales y revocación del reconocimiento oficial solicitado.
- 4) Hacer presente a la institución que deberá adoptar las medidas necesarias para facilitar la finalización de los procesos académicos pendientes, particularmente los procesos de titulación de los alumnos.
- 5) Solicitar al Instituto Profesional John F. Kennedy la entrega a este organismo, de copia de la totalidad de los registros académicos existentes en la institución, los que deberán ser presentados en orden y con la información curricular de los alumnos completa.
- 6) Hacer presente que este organismo, en la medida que sus atribuciones legales lo permitan, colaborará con el Ministerio de Educación en orden a facilitar la continuidad de estudios de los alumnos regulares de la institución.
- 7) Publicar un extracto del presente Acuerdo en el Diario Oficial y en un diario de circulación nacional.

**Erika Himmel König  
Vice Presidenta  
Consejo Superior de Educación**

**Fernando de la Jara Goyeneche  
Secretario Ejecutivo  
Consejo Superior de Educación**