

ACUERDO N° 119/98.

En sesión ordinaria de 10 de septiembre de 1998, con arreglo a las disposiciones de la Ley N°18.962, el Consejo Superior de Educación ha adoptado el siguiente acuerdo.

VISTOS

El proyecto institucional presentado por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Consejo Superior de Educación, el informe de la Secretaría Técnica sobre el proyecto institucional, el Acuerdo n° 02/97 que aprueba el proyecto institucional presentado, el Acuerdo n° 03/97 que aprueba el plan y los programas de estudio de las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con mención en Organizaciones Deportivas, Entrenador de Fútbol, con sus salidas intermedias de Iniciador de Fútbol y de Monitor de Fútbol y la carrera de nivel técnico de Arbitro, el informe emitido por la comisión verificadora que visitó la institución durante los días 4 y 5 de mayo de 1998, las observaciones emitidas por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al informe de pares evaluadores y el informe de la Secretaría Técnica del Consejo.

El Consejo Superior de Educación, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 41 inciso 2° de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, acuerda emitir el siguiente:

Informe sobre el Estado de Avance del Proyecto Institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

I. Se destacan como áreas de mayores logros en el desarrollo del Instituto, las siguientes:

- a. La misión y los objetivos que, en términos generales, fundamentan el proyecto son conocidos y compartidos por todos los estamentos institucionales. En este mismo sentido, el fundamento en el que se sostiene el proyecto constituye un imperativo altamente valorado que cohesiona y anima a la Institución en su conjunto.
- b. La dotación docente es suficiente e idónea para los requerimientos iniciales de las carreras. Se trata de profesionales de gran experiencia y trayectoria en el fútbol chileno que han enfrentado de manera seria y responsable la docencia, calificaciones que son especialmente valoradas por los alumnos de la institución.
- c. De acuerdo a las carreras que se imparten, los recursos educacionales y el equipamiento disponible, en la actualidad, guardan una razonable relación con los propósitos institucionales.

II. Se han detectado las siguientes debilidades que la institución deberá enfrentar sistemática, prioritaria y planificadamente.

- a. Imprecisión de la declaración de misión respecto de la futura incorporación de otros deportes como parte del proyecto. En este sentido, no hay claridad ni en la definición ni en la formulación de los objetivos institucionales sobre la materia; las autoridades no han planificado el desarrollo de acciones tendientes a determinar criterios de evaluación que conduzcan, finalmente, a una eventual definición de áreas prioritarias, al establecimiento de plazos y a la definición de mecanismos de concreción de estos propósitos.

En este sentido, existe una gran distancia conceptual entre lo que actualmente es la institución y lo que en el futuro debiera ser, según el proyecto originalmente aprobado por este Consejo. En consecuencia, es necesario que las autoridades evalúen la conveniencia de proyectarse hacia otros deportes o bien concentrar definitivamente las actividades del

Instituto en el fútbol, sin producir una jibarización del proyecto institucional, riesgo latente en la actualidad.

Complementariamente, el nombre del Instituto Profesional parece muy restrictivo, en el contexto de la misión declarada.

b. Relacionado con la observación anterior, preocupa que en el futuro la Institución pueda ser objeto de tensión entre la necesaria autonomía de la gestión institucional y la dependencia de las organizaciones rectoras del fútbol que la sostienen.

La experiencia del Consejo Superior de Educación sobre este aspecto indica que en muchos casos, una institución, para ser conducida apropiadamente, requiere tanto de autonomía en la gestión de sus directivos, como de sentido corporativo de los actores involucrados. Para tal efecto, es imprescindible superar los conflictos de criterios de gestión institucional que puedan producirse y que por lo general, son académicos v/s financieros.

Focalizando el análisis al INAF, se observa la siguiente situación: los socios (fundamental soporte financiero institucional) son organizaciones deportivas que evalúan su calidad a través de criterios diferentes a aquellos empleados para evaluar la calidad del servicio que ofrece una organización académica (por ejemplo: competitividad, recreación, eficacia, contingencia, son criterios válidos para una organización ligada al fútbol, mientras que para el caso de una institución de educación superior es determinante el proyecto institucional, su concreción, la capacidad de autorregulación de la institución, etc.). Esta diferencia de criterios de evaluación, dificulta que una institución de educación superior ligada a organizaciones deportivas desarrolle un cuerpo directivo y académico debidamente estructurado y con sentido corporativo autónomo.

Es así como, en la práctica, el INAF desarrolla sus actividades bajo la lógica de una organización, cuyos integrantes se encuentran inspirados por el propósito de elevar la calidad del fútbol en el medio, operando para tal efecto en base a vínculos personales y no a compromisos institucionales. Para que tal característica se evidencie debe producirse, necesariamente, una institucionalización de la gestión.

c. Falta de correspondencia entre la estructura organizacional señalada en el proyecto institucional originalmente aprobado por este Consejo y la estructura organizacional actual, la que se ha ido conformando y adaptando en el transcurso de las actividades académicas y administrativas institucionales, generando situaciones no previstas en el proyecto institucional.

Es necesario que la Institución defina una estructura que dé cuenta de la organización más idónea para facilitar y cautelar los procesos académicos, administrativos y financieros. En este orden de cosas, debieran señalarse requisitos que ésta debe cumplir y adoptar medidas para su establecimiento, superando los factores coyunturales que han determinado la organización actual.

Sin perjuicio de lo anterior, la estructura por la cual opte el Instituto Profesional, debe garantizar que la organización administrativo académica definida asegure la continuidad en la conducción y en el proceso de planificación institucional.

d. El proyecto institucional aprobado por este Consejo postula como funciones a ser desarrolladas por la Institución, la generación y apoyo de: actividades investigativas en torno a aspectos teóricos, actividades relativas al fútbol, y programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento para quienes ejercen tareas relacionadas con el fútbol. No obstante lo anterior, aparentemente, no se ha desarrollado actividad alguna que dé cuenta de los propósitos antes mencionados y tampoco se han formulado planes específicos - conocidos por este Consejo- para que sean desarrolladas en el futuro, como por ejemplo: conformación de núcleos académicos idóneos, determinación de áreas prioritarias, asignación de presupuesto, inversión bibliográfica especializada, inversión en talleres, adopción de medidas que potencien el intercambio con expertos internacionales, capacitación de docentes en el extranjero, etc.

Complementariamente, es necesario precisar que el Consejo Superior de Educación entiende el desarrollo de actividades de investigación (al menos vinculadas a la docencia) como una función obligatoria y prioritaria para instituciones universitarias, no así para el caso de los institutos profesionales. En este sentido, el INAF debe evaluar sus capacidades y oportunidades reales, de tal modo de definir este propósito de manera definitiva y, en consecuencia, adoptar las medidas pertinentes para concretar el proyecto en este aspecto, de acuerdo a sus capacidades efectivas y requerimientos futuros.

e. Si bien, a juicio de los estudiantes, los docentes son suficientes, idóneos, de gran experiencia en el fútbol chileno y muestran un compromiso con el proyecto, lo que les permite satisfacer los requerimientos de las carreras a las que prestan servicios, no existe un sistema formal de evaluación de su desempeño por parte de las autoridades o de los alumnos. Paralelamente, tampoco se ha definido aún un plan de perfeccionamiento docente, el que podría transformarse en una herramienta efectiva para introducir cambios en la formación de profesionales ligados al deporte en general y al fútbol en particular.

f. Falta de claridad respecto de los requisitos mínimos de ingreso a las carreras. En este sentido, el INAF debiera precisar y distinguir entre requisitos institucionales obligatorios y referenciales, considerando asimismo las características particulares de cada una de las carreras.

g. Sobre los servicios para los estudiantes, es criterio de este Consejo que la Institución, a la luz de las características particulares de su alumnado, sus problemas y necesidades, desarrolle un adecuado programa sobre la materia. En el caso del I.P. INAF, la situación es bastante precaria ya que no existe una central de apuntes o fotocopiado.

Asimismo, y si bien la Institución habría adoptado acciones concretas para proporcionar a sus alumnos un servicio médico de urgencia para accidentes, este Consejo carece de los antecedentes que así lo respalden.

h. La infraestructura disponible adolece de serias deficiencias. Si bien se hicieron modificaciones al edificio de manera previa al inicio de las actividades docentes, éste sólo posee dos salas de clases, los baños también son escasos y la biblioteca se encuentra en un lugar inseguro y de difícil acceso.

No obstante, existiría un proyecto de construcción de salas de clases e instalaciones al interior del recinto del Estadio Nacional (el que sería financiado por DIGEDER, y a través del cual se superaría el problema de espacio que enfrenta la institución actualmente). Este Consejo desconoce en qué etapa se encuentra dicho proyecto, cómo se verán afectados los alumnos, si la totalidad de las actividades se desarrollarían en este nuevo edificio o bien permanecerían algunas en el edificio actual, si se revisaría el contrato de arrendamiento (dadas las deficiencias ya mencionadas), y las condiciones del contrato de comodato a largo plazo que permitiría la utilización de las nuevas instalaciones.

i. Las obligaciones financieras de DIGEDER con la Institución se encuentran comprometidas sólo por tres años más. Transcurrido este plazo, el financiamiento no operacional provendrá, exclusivamente, de organizaciones vinculadas al fútbol. Entonces, es dable suponer que si en la actualidad no existen definiciones sobre la materia y, menos aún, se han desarrollado acciones tendientes a ampliar el proyecto hacia otras ramas del deporte, difícilmente éstas se adoptarán después del cese de los aportes financieros de DIGEDER.

j. Respecto del comportamiento financiero que ha experimentado la Institución, preocupa a este Consejo lo siguiente:

- Considerando que el importante aporte financiero comprometido por DIGEDER finaliza transcurrido el año 1999, y si bien la institución proyecta autofinanciarse en un futuro cercano, las autoridades han demostrado hasta ahora una actitud pasiva frente a la

captación de recursos económicos propios, apreciándose una conciencia clara de la necesidad de autofinanciarse a la brevedad.

Este hecho es preocupante puesto que el proyecto del Instituto deberá ser obligatoriamente rentable por sí solo el año 2000, ya que los aportes de las instituciones externas están contemplados de forma tal, que son decrecientes año a año.

- No existirían herramientas financieras de proyección y un plan de inversiones que tenga como referente la concreción del proyecto institucional en el mediano y largo plazo.

k. Finalmente, y si bien la Institución se reúne semanalmente con el objeto de evaluar el servicio que ofrece, no se han implementado procesos de autoevaluación efectivos. En el contexto en el que se desenvuelve el Instituto Profesional, el desarrollo de procesos autoevaluativos es particularmente complejo y a la vez necesario; toda vez que esta Institución no tiene referentes de similares características que le ayuden a orientar su evaluación, pues no existe un parámetro -en la especialidad- a considerar.

Paralelamente, el INAF ha debido enfrentar críticas del medio futbolístico, circunscritas a un eventual desconocimiento de la diferencia entre un técnico formador y un técnico competitivo y a la incapacidad para que el segundo se desempeñe, paralelamente, como docente; al escaso valor que la Institución daría a la experiencia y vivencia de los técnicos nacionales actuales en la formación de nuevos entrenadores; a la necesidad que la enseñanza del fútbol se circunscriba a personas formadas en este deporte; a la inconveniencia que significaría, para los futbolistas profesionales de reconocida trayectoria, hacer un curso bajo las mismas condiciones que cualquier alumno matriculado que no hubiese tenido contacto con el balón. Dichas críticas se han traducido en un cuestionamiento a la institución y a su legitimidad en el medio.

Si bien la evaluación del Consejo Superior de Educación se concentra en los criterios que para tal efecto se han definido y, por consiguiente, a juicio de este organismo las críticas anteriormente señaladas no constituyen un parámetro cierto respecto de la falta de idoneidad, capacidad u orientación de INAF, la Institución debiera recoger estas afirmaciones y realizar los estudios que le permitieran determinar en qué grado éstas podrían tener (o ya estar teniendo) una incidencia importante en el comportamiento de la matrícula y por ende en su viabilidad y posicionamiento futuro.

Es conveniente recalcar que el desarrollo de adecuados procesos de autoevaluación institucional, tendientes a consolidar progresivamente una capacidad de autorregulación, permitirá a las autoridades del INAF conducir procesos de toma de decisiones apropiados, coherentes y efectivos.

III. Se disponen las siguientes acciones concretas que deberán ser realizadas por la institución.

1. Explicitar la opción institucional escogida respecto de la eventual incorporación de otros deportes en el proyecto. La Institución deberá evaluar la conveniencia de ampliar el proyecto o bien concentrarse, definitivamente, en el fútbol. En ambos casos, se deberán especificar las áreas prioritarias estableciendo objetivos a cumplir, acciones a desarrollar, plazo estimado para las mismas, y planificación financiera del costo y beneficio que éstas tendrían para el INAF.

2. Presentar al Consejo un informe que dé cuenta de los mecanismos a través de los cuales las autoridades directivas garanticen su autonomía en la gestión académica frente a los socios organizadores y propenden hacia una institucionalización de la misma, y los mecanismos escogidos por la institución para desarrollar el sentido corporativo y el fortalecimiento de los actores involucrados en el proyecto.

Este informe deberá apoyarse en acciones concretas que respalden las afirmaciones en él contenidas.

3. Determinación de la importancia y profundidad de las actividades asociadas a la investigación, considerando capacidades actuales y propósitos futuros. Para tal efecto deberán definirse aquellas medidas que las posibilitarían y enviar una planificación respecto de su adopción. La información que el Instituto envíe a este Consejo deberá considerar:

- definición de temas prioritarios,
- fortalezas institucionales que avalen la opción,
- mecanismos escogidos por la institución para acceder a información actualizada,
- determinación de áreas de perfeccionamiento docente,
- una planificación, al mediano y largo plazo, de las acciones que la institución emprenderá en este sentido y de los montos estimados para tal efecto. El presupuesto deberá incluir las inversiones bibliográficas proyectadas.

4. Precisión de los requisitos mínimos y referenciales de ingreso a las carreras, especificando los motivos que los determinan en virtud de los requerimientos propios de los planes y programas de estudio.

5. Evaluación de la pertinencia de la estructura organizacional contemplada en el proyecto. En su evaluación, las autoridades deberán considerar que ésta debe responder a las necesidades y características de las instituciones y, paralelamente, favorecer su desenvolvimiento.

6. Adopción de las medidas que permitan proporcionar a los alumnos los servicios de fotocopiado y apuntes necesarios para satisfacer los requerimientos de los programas que cursan. La Institución deberá enviar la información de respaldo que así lo acredite.

7. Antecedentes concretos del seguro médico contratado, especificando su cobertura, duración y arancel mensual.

8. Definición de criterios de evaluación del personal directivo y académico. El Instituto deberá considerar en su definición:

- los distintos niveles institucionales: directivos superiores, jefaturas de carrera, áreas por especialidad, alumnos y otros que estime conveniente;
- elaboración de instrumentos de evaluación para cada uno de los niveles;
- difusión de la información obtenida a los interesados y a las autoridades respectivas;
- adopción de las medidas necesarias que la evaluación sugiera.

9. Definición inicial sobre las eventuales áreas de perfeccionamiento docente. Para tal efecto la Institución deberá considerar las conclusiones contenidas en las respuestas a las acciones dispuestas en los números 3 y 8 de este Acuerdo.

10. Modificar la norma del Reglamento General referida al requerimiento de la unanimidad de los asistentes a la Asamblea General para modificar el compromiso de los fundadores por reinvertir todos los excedentes que se generen en el Instituto, ya que ésta podría acarrear problemas de orden interno. Sobre este punto, es pertinente considerar que el Código Civil señala que para modificar un acuerdo de los miembros de una corporación, sólo se requiere de la mayoría y no de la unanimidad en una votación.

11. Enviar la documentación de respaldo que acredite la idoneidad de la nueva construcción. La Institución deberá adjuntar antecedentes referidos a: capacidad del recinto, fecha en debiera comenzar a funcionar, costos involucrados, carreras a las que prestaría servicios, si será de uso exclusivo del Instituto, contrato de comodato de largo plazo y acondicionamiento para fines educacionales.

Asimismo, respecto de las dependencias actuales, el Instituto deberá revisar la conveniencia de mantenerlas. Si se decidiera continuar arrendando la propiedad, la Institución deberá formular un plan de reparaciones para la misma que, en el breve plazo, se haga cargo de las deficiencias señaladas en este Acuerdo.

12. Presentar un programa que detalle las medidas ya adoptadas y aquellas planificadas tendientes a:

- aumentar la matrícula y alcanzar las proyecciones estipuladas en el PGD.
- generar mecanismos de captación de recursos económicos propios, no operacionales.

Asimismo, el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol deberá enviar un flujo de caja proyectado, el que deberá fundamentar en detalle los siguientes aspectos: matrícula, aranceles, becas, deserciones, cantidad de personal administrativo y académico y sus respectivas remuneraciones, gasto en publicidad y promociones y plan detallado de las inversiones. Este flujo de caja deberá tener como referente la concreción del proyecto institucional en el mediano y largo plazo. Especial atención se prestará a la matrícula, la que hasta el momento ha sido muy inferior a la proyectada inicialmente.

13. Presentar un estudio de viabilidad y posicionamiento futuro de la institución que considere los distintos actores involucrados en el medio futbolístico y del deporte en general. Dicho estudio deberá identificar, valorar y analizar las distintas críticas planteadas al proyecto institucional y formular estrategias detalladas para enfrentar debidamente aquellas que lo ameriten

14. Finalmente, la Institución deberá planificar la realización de procesos autoevaluativos de carácter integral, que le permitan determinar si se encuentra avanzando efectivamente hacia el logro de los objetivos que se propuso en el proyecto institucional.

En este sentido, es prioritario que el Instituto esboce un modelo que considere la participación en la evaluación de los distintos actores involucrados, de manera que se garantice la pertinencia de las conclusiones y que, por otra parte, éstas sean un insumo sustantivo para la gestión del proyecto. Para tal efecto, serán especialmente importantes las conclusiones que se extraigan del estudio solicitado en el n°13 de este Acuerdo.

IV. El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol deberá informar al Consejo sobre el cumplimiento de las acciones dispuestas en el apartado precedente antes del 1º de marzo de 1999..

El texto de este Acuerdo de Estado de Avance no podrá publicarse sino en su total integridad.

**Joaquín Cordua Sommer
Vicepresidente
Consejo Superior de Educación**

**María José Lamaitre del Campo
Secretaria Ejecutiva
Consejo Superior de Educación**