

## **ACUERDO N° 070/2008**

En sesión ordinaria de 18 de diciembre de 2008, con arreglo a las disposiciones de las leyes 18.962<sup>1</sup> y 20.129, el Consejo Superior de Educación ha adoptado el siguiente acuerdo:

### **VISTOS:**

El proyecto institucional presentado al Consejo Superior de Educación por el Centro de Formación Técnica Escuela Superior de Administración de Negocios del Norte a efecto de continuar su proceso de licenciamiento; la visita realizada a la institución los días 29 y 30 de octubre de 2008; el informe presentado por la comisión verificadora que visitó el centro de formación técnica; las observaciones de la institución al informe de la comisión verificadora; y los informes de la Secretaría Técnica recaídos en el proyecto institucional del centro de formación técnica.

El Consejo Superior de Educación, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 45 inciso segundo de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, acuerda, por la unanimidad de sus miembros presentes, emitir el siguiente:

### **Informe sobre el Estado de Avance del Proyecto Institucional del Centro de Formación Técnica Escuela Superior de Administración de Negocios del Norte**

#### **I. Aspectos destacados en el desarrollo del proyecto institucional**

- a) La publicidad que realiza la institución, en general, es adecuada y expresa claramente la oferta del centro de formación técnica. Igualmente, la información que se entrega a los estudiantes es completa, en cuanto a propósitos institucionales, carreras ofrecidas, recursos educacionales, títulos que otorga, aranceles, condiciones contractuales, servicios, becas, reglamentos, evaluaciones y nómina de directivos y académicos de cada carrera.

Los gastos en que el centro incurre por concepto de publicidad o difusión se encuentran en relación con las características de la institución.

- b) El centro demuestra poseer un importante desarrollo en materia de organización interna, así como de sistemas y procedimientos formalizados. La gestión de los directivos de la institución ha permitido que ésta desarrolle su quehacer con un importante nivel de profesionalización, que contempla el control y evaluación de los procesos y sus actividades.
- c) En cuanto a la progresión de los estudiantes, la institución realiza estudios de seguimiento que le permiten analizar el nivel de logro académico de los mismos. Ello es el reflejo de un proceso creciente de toma de conciencia acerca de la necesidad de impulsar medidas tendientes a favorecer la retención de los estudiantes desventajados académicamente, comenzado a realizar algunos talleres remediales a alumnos con problemas de rendimiento.

---

<sup>1</sup> D.F.L. N° 1, de 2005, del Ministerio de Educación fija texto refundido, coordinado y sistematizado, de la Ley 18962, Orgánica Constitucional de Enseñanza.

- d) El centro ha diseñado un plan de supervisión en aula que le permite evaluar el nivel de coherencia entre asignaturas y módulos de los planes de estudios, en relación con los objetivos de aprendizaje, metodologías, recursos disponibles y procedimientos de evaluación, en el contexto de la modularización de sus carreras con fines de capacitación laboral.
- e) El centro mantiene convenios con instituciones para que los alumnos puedan realizar su práctica laboral y garantiza las oportunidades para que sus estudiantes la lleven a efecto.
- f) La institución cuenta con procedimientos de administración y registros de los aspectos académicos y curriculares, que facilitan el cumplimiento de la función docente, así como el acceso de estudiantes y directivos a la información propia de los procesos formativos (inscripción de asignaturas, notas, asistencia, entre otros).
- g) La institución proporciona a sus estudiantes diversos servicios que resultan adecuados a sus características y necesidades. En efecto, destina importante parte de su presupuesto a la entrega de becas; mantiene distintos convenios con empresas, lo que se traduce en beneficios y descuentos para alumnos, funcionarios y docentes, y coordina y gestiona servicios de fotocopiado y cafetería, los que se encuentran disponibles para ambas jornadas.
- h) El centro cuenta con mecanismos para evaluar el desempeño de los docentes, lo que le permite adoptar decisiones sobre el mejoramiento de la gestión académica, la jerarquización docente y la reorientación del enfoque pedagógico que se da a las asignaturas y módulos, así como decidir respecto de la continuidad de los profesores para los siguientes semestres.
- i) En concordancia con lo anterior, el centro cuenta con un plan de perfeccionamiento docente estructurado en dos fases, que contempla capacitación en temas como formación basada en competencias; soporte teórico de la formación basada en competencias; planificación curricular basada en competencias; y evaluación basada en competencias, a objeto de preparar a los profesores para implementar la modularización de carreras, basadas en este enfoque, que la institución se ha propuesto. Asimismo, dicho plan considera el seguimiento y evaluación de los resultados de la aplicación de su política de perfeccionamiento docente, así como fortalecer la preparación de los jefes de carreras en materias de vinculación con el sector productivo; levantamiento de información relevante; y el diseño de itinerarios de mejoramiento continuo de su planta docente.
- j) La institución posee capacidad para vincularse con la comunidad y el sector productivo de la zona en la que se inserta, lo que le permite estar al tanto de la orientación que adopta el desarrollo productivo de la región, y tenerla en consideración en las definiciones de su oferta formativa.
- k) El centro dispone de recursos didácticos necesarios para el desarrollo apropiado del plan de estudios de cada una de las carreras, incluyendo recursos bibliográficos, computacionales y de laboratorios. En general, la institución destina recursos adecuados para afrontar el gasto en material bibliográfico, el que es requerido por los propios docentes con la participación de la persona encargada de biblioteca.

- l) El personal encargado de la atención de los recintos y recursos educacionales es suficiente y apto para satisfacer las necesidades de los usuarios. La biblioteca es atendida por una persona, contratada en jornada completa y que cuenta con la asesoría de una profesional bibliotecóloga. Los laboratorios de computación y los laboratorios especializados se encuentran atendidos por personal idóneo.
- m) La institución cuenta con infraestructura física e instalaciones suficientes y adecuadas para la formación que imparte, lo que permiten el desarrollo de las actividades académicas. También cuenta con oficinas, servicios higiénicos, talleres, laboratorios, biblioteca y espacios de estar adecuados a los requerimientos de una institución de educación superior. El estado de conservación de las edificaciones cumple con las condiciones de capacidad, prevención y seguridad para sus usuarios. Igualmente, las salas, laboratorios y talleres cuentan con mobiliario adecuado y buenas condiciones de iluminación y ventilación.
- n) El centro de formación técnica es propietario de los inmuebles que ocupa y de las instalaciones, muebles, equipos y otros necesarios para apoyar el desarrollo de las actividades docentes y formativas, lo que da suficiente garantías de permanencia en el uso y la disponibilidad de los mismos para implementar su proyecto de desarrollo. Además, ha contratado seguros que cubren los edificios y el equipamiento, permitiendo garantizar la continuidad institucional en caso de eventuales siniestros.

## **II. Aspectos que requieren atención por parte de la institución**

- a) Si bien el centro cuenta con una misión institucional formalmente definida, ésta no se ha constituido en el elemento fundamental que, efectivamente, defina la orientación que adopta el desarrollo del proyecto institucional y que le entregue un sello distintivo. La distancia que, en la práctica, existe entre la misión definida y aquellas orientaciones que efectivamente guían el quehacer institucional, no permiten que el centro cuente con un marco de referencia claro, compartido y socializado para su toma de decisiones, para el desarrollo de la autoevaluación institucional y para la evaluación y análisis que terceros puedan hacer de ella, todo lo cual dificulta visualizar con claridad el rumbo que seguirá, en el mediano y largo plazo, el proyecto institucional.
- b) El proceso de toma de decisiones del centro se funda sobre la base de consideraciones de corto plazo, sin una visión que las integre y las dote de un sentido ordenador en el contexto del desarrollo institucional. En efecto, la institución no evidencia poseer capacidad para implementar un proceso efectivo de planificación estratégica, que considere una adecuada provisión de información y su correspondiente análisis, a objeto de mejorar e integrar los procesos de toma de decisiones, lo que le ha impedido reconocer las amenazas a las que se encuentra sometida, frente a la incursión de nuevas instituciones de educación superior en la zona.

Igualmente, en materia de planificación económica y financiera, la institución no demuestra poseer capacidades que vayan más allá de la administración cotidiana de sus recursos, sin generar una política de inversiones y, mucho menos, de análisis permanente de los contextos económicos en los que se inserta, que le permitan mejorar su equilibrio

financiero. En tal sentido, el centro no evidencia capacidad de planificación financiera a mediano o largo plazo y tampoco ha generado estrategias que le permitan enfrentar tal situación.

- c) La institución carece de un sistema formal de autoevaluación que le permita detectar tempranamente las debilidades que posee, así como también de un sistema de control de gestión que apoye la optimización de los recursos institucionales y que facilite la evaluación de las decisiones que sobre ellos se adoptan. El desarrollo de ambos sistemas ha sido previsto por la institución, pero ellos no han sido adecuadamente resueltos ni presentan evidencia de avances sustantivos en su implementación.
- d) En materia de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la institución carece de evaluaciones sistemáticas sobre el impacto de su quehacer, que le permitan tomar decisiones en cuanto a mejorar la progresión y logro de sus estudiantes. Ello le ha impedido abordar de manera metódica la importante deserción que presenta, que cruza transversalmente la oferta institucional. En tal sentido, si bien la institución posee mecanismos de tutoría para cursar algunas asignaturas y evitar el atraso de sus estudiantes, no ha logrado desarrollar una oferta permanente y efectiva de apoyo académico, que contemple el diagnóstico de las competencias de entrada y la realización de cursos propedéuticos o remediales, a objeto de nivelar a los estudiantes desfavorecidos.
- e) En cuanto a la conformación y consolidación del cuerpo docente, el centro no cuenta con una política efectiva destinada a preservar a los profesores de mejor evaluación, manteniendo su situación contractual en condiciones poco competitivas, en relación con el resto de instituciones de educación superior presentes en la región.
- f) Si bien, en la actualidad, la institución presenta adecuados índices de solvencia, resulta preocupante el constante decrecimiento de sus ingresos y resultados operacionales y la disminución de su patrimonio, cuestión que no es objeto de atención prioritaria por parte de sus directivos.

### **III. Acciones dispuestas por el Consejo, que deberán ser cumplidas por la institución a plena satisfacción de este organismo**

- a) Revisar y actualizar la misión institucional, convirtiéndola en el elemento orientador del desarrollo del proyecto institucional, a objeto de guiar las decisiones estratégicas que la institución adopte, e implementando las acciones necesarias para que dicha misión sea debidamente difundida y socializada entre los distintos estamentos del centro.
- b) Desarrollar un plan estratégico que permita la concreción de la misión institucional que el centro se plantee y la realización de un seguimiento de su implementación, a través de la construcción de indicadores de seguimiento y verificación de su evolución en materias de gestión institucional y académica, y de la definición de los recursos asociados; implementarlo; monitorearlo y socializarlo. Todo ello con el objeto de evaluar permanentemente el avance que dicho plan presenta y las necesarias adaptaciones que deberán ser realizadas. El plan deberá contemplar objetivos, actividades, fechas de implementación, plazos, responsables, montos e indicadores de logro. Igualmente, dicho plan

deberá establecer una rigurosa planificación que permita asegurar la viabilidad del proyecto institucional desde el punto de vista financiero, mejorando la actual relación entre ingresos, gastos y patrimonio.

- c) Desarrollar un proceso autoevaluativo que consideren el levantamiento, procesamiento y análisis de información relevante para apoyar la toma de decisiones; y la socialización amplia de los sus resultados, a objeto de alinear a la institución tras las metas que se impone. Para ello, el centro deberá preparar un plan que considere etapas, participantes, sistemas de recolección de información, evidencias de respaldo y análisis que serán practicados en su primera experiencia formal de este tipo, a desarrollarse durante 2009. Todo lo anterior, a fin de fortalecer su capacidad de autorregulación.
- d) Desarrollar un sistema de apoyo a estudiantes desfavorecidos académicamente, que considere, al menos, la evaluación diagnóstica de sus competencias de ingreso y la aplicación de un programa remedial que se haga cargo de las carencias que sean detectadas, implementando un posterior seguimiento al logro académico de éstos.
- e) Mejorar los mecanismos de mantenimiento de los recursos educacionales con los que cuenta el centro, a través del diseño y aplicación de un plan que considere el soporte, renovación y actualización de material, en el marco de la autoevaluación que la institución deberá desarrollar.
- f) Evaluar el nivel de desarrollo que ha alcanzado el cuerpo docente, a objeto de determinar si éste cuenta con experiencia laboral relevante en el sector productivo al que se enfoca la oferta de formación del centro.
- g) Fortalecer el área de administración financiera, dotándola de un plan de desarrollo que implique, a corto plazo, una mejora en los análisis financieros y una mejor dotación de información sensible para la toma de decisiones. El plan deberá contemplar objetivos, actividades, fechas de implementación, plazos, responsables, montos e indicadores de logro.

IV. El Centro de Formación Técnica Escuela Superior de Administración de Negocios del Norte deberá presentar, a más tardar el día 30 de mayo de 2009, un informe que dé respuestas a las acciones establecidas en este acuerdo.

**El texto del presente Acuerdo de Informe sobre Estado de Avance no podrá publicarse sino en su integridad.**

**Nicolás Velasco Fuentes  
Vicepresidente  
Consejo Superior de Educación**

**José Miguel Salazar Zegers  
Secretario Ejecutivo  
Consejo Superior de Educación**