

ACUERDO N° 055/2003

En sesión ordinaria de jueves 31 de julio de 2003, con arreglo a la ley 18.962, el Consejo Superior de Educación ha adoptado 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 Instituto Nacional del Fútbol fue constituido en conformidad con las normas de la ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, habiendo depositado su acta de constitución y sus estatutos en el Ministerio de Educación con fecha 15 de abril de 1996. Se encuentra inscrito en el folio C N°100 del registro de instituto profesionales de dicho Ministerio.
- 2) Que con fecha 31 de mayo de 1996, el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol presentó su proyecto institucional al Consejo Superior de Educación para los efectos de iniciar su proceso de acreditación. Junto a su proyecto institucional, el instituto presentó una solicitud al Consejo Superior de Educación para la aprobación de los proyectos de nuevas carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con mención en Organizaciones Deportivas, jornada diurna; Entrenador de Fútbol con salidas intermedias de Iniciador de Fútbol y de Monitor de Fútbol, jornada diurna, y la carrera de nivel técnico de Arbitro de Fútbol, jornada vespertina, todas ellas para ser impartidas en la ciudad de Santiago.
- 3) Que el Consejo Superior de Educación, con mérito en el proyecto institucional y en la solicitud de aprobación de los proyectos de nuevas carreras, presentados por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Consejo Superior de Educación para los efectos de iniciar su proceso de acreditación, los informes de la Secretaría Técnica del Consejo recaídos en el proyecto institucional del instituto y en los proyectos de nuevas carreras, los informes de los consultores externos sobre el proyecto institucional y sobre los proyectos de carrera, adoptó los Acuerdos N°02/1997 y N°03/1997, de 2 de enero de 1996, en los que aprobó el proyecto institucional del instituto y los referidos proyectos de carreras.
- 4) Que la institución inició sus actividades docentes en marzo de 1997.
- 5) Que los días 4 y 5 de mayo de 1998 tuvo lugar la primera visita de verificación al Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, 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 24 de julio de 1998, el cual fue remitido al instituto con el fin de recibir su respuesta a dicho informe. Dicha respuesta se recibió el 17 de agosto de 1998.
- 6) Que, con mérito en el proyecto institucional presentado por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Consejo Superior de Educación, el informe emitido por la Comisión Verificadora, las observaciones del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al informe emitido por la comisión, la respuesta de la comisión a las observaciones del instituto y el informe de la Secretaría Técnica del Consejo, se adoptó el Acuerdo N°119/98, de 10 de septiembre de 1998, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto I. de dicho acuerdo el Consejo destacó las fortalezas del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto II. se sugirieron los aspectos a los que la institución debía prestar atención, pues se consideraron deficitarios, a saber:

a. La declaración de misión resultaba imprecisa respecto de la futura incorporación de otros deportes como parte del proyecto, no habiendo claridad en la definición y en la formulación de los objetivos institucionales sobre la materia. Además, las autoridades no habían planificado el desarrollo de acciones tendientes a determinar criterios de evaluación que condujeran, finalmente, a una eventual definición de áreas prioritarias, al establecimiento de plazos y a la definición de mecanismos de concreción de estos propósitos.

En consecuencia, se consideró necesario que las autoridades evaluaran la conveniencia de proyectarse hacia otros deportes o bien concentraran definitivamente las actividades del instituto en el fútbol.

Complementariamente, se estimó que el nombre del instituto parecía muy restrictivo, en el contexto de la misión declarada.

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

c. Se observó una falta de correspondencia entre la estructura organizacional señalada en el proyecto institucional originalmente aprobado por el Consejo y la estructura organizacional que el instituto tenía a la fecha, la que se había ido conformando y adaptando en el transcurso de las actividades académicas y administrativas institucionales, generando situaciones no previstas en el proyecto institucional.

Por ello resultaba necesario que la institución definiera una estructura que diera cuenta de la organización más idónea para facilitar y cautelar los procesos académicos, administrativos y financieros. La estructura por la cual optara el instituto, debía garantizar que la organización administrativo académica definida asegurara la continuidad en la conducción y en el proceso de planificación institucional.

d. Se observó que el instituto no había desarrollado 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, todas ellas declaradas en los propósitos institucionales. Tampoco se habían formulado planes específicos para que fuesen 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.

e. No existía un sistema formal de evaluación de desempeño docente por parte de las autoridades o de los alumnos. Paralelamente, tampoco se había definido 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. Faltaba claridad respecto de los requisitos mínimos de ingreso a las carreras. En este sentido, el instituto debía 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, no existía una central de apuntes o fotocopiado. Asimismo, y si bien la institución había adoptado acciones concretas para proporcionar a sus alumnos un servicio médico de urgencia para accidentes, el Consejo carecía de los antecedentes de respaldo del mismo.

h. La infraestructura disponible a esa fecha adolecía de serias deficiencias. Si bien se habían realizado modificaciones al edificio de manera previa al inicio de las actividades docentes, éste sólo poseía escasas salas de clases y baños, y la biblioteca se encontraba en un lugar inseguro y de difícil acceso. Además, el Consejo desconocía en qué etapa se encontraba un proyecto de un proyecto de construcción de salas de clases e instalaciones al interior del recinto del Estadio Nacional que sería financiado por DIGEDER.

i. Las obligaciones financieras de DIGEDER con la institución se encontraban comprometidas sólo por tres años más. Transcurrido este plazo, el financiamiento no operacional provendría, exclusivamente, de organizaciones vinculadas al fútbol. Por ello, se estimó dable suponer que si a esa fecha no existían definiciones sobre la materia y no se habían desarrollado acciones tendientes a ampliar el proyecto hacia otras ramas del deporte, difícilmente éstas se adoptarían después del cese de los aportes financieros de DIGEDER.

j. Respecto del comportamiento financiero que había experimentado la institución, preocupó a este Consejo lo siguiente:

- Considerando que el importante aporte financiero comprometido por DIGEDER finalizaba transcurrido el año 1999, y si bien la institución proyectaba autofinanciarse a mediano plazo, las autoridades habían demostrado a esa fecha una actitud pasiva frente a la captación de recursos económicos propios.

Este hecho resultó preocupante puesto que el proyecto del instituto debía ser obligatoriamente rentable por sí solo el año 2000, ya que los aportes de las instituciones externas estaban contemplados de forma tal que eran decrecientes año a año.

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

k. Finalmente, y si bien la institución se reunía semanalmente con el objeto de evaluar su oferta de servicio, no se habían implementado procesos de autoevaluación efectivos.

Por otra parte, el Consejo Superior de Educación recomendó que el instituto recogiera las críticas del medio futbolístico a su proyecto, de modo que se pudiera determinar en qué grado éstas podrían tener una incidencia importante en el comportamiento de la matrícula y por ende en su viabilidad y posicionamiento futuro.

Finalmente, el punto III. del Acuerdo N°119/98 dispuso las acciones concretas que debían ser realizadas por la institución, a saber:

"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.”

El instituto debía responder a las acciones dispuestas precedentemente antes del 1º de marzo de 1999.

- 7) Que el Acuerdo sobre Informe de Estado de Avance N°119/98, fue notificado a la institución mediante el Oficio N°557/98, de 16 de octubre de 1998.
- 8) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol dio respuesta oportuna a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°119/98, la que fue evaluada por consultores expertos contratados por el Consejo.
- 9) Que, en sesión ordinaria de 6 de mayo de 1999, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar la respuesta del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Acuerdo N°119/98, los informes de los pares evaluadores expertos que conocieron dicha respuesta y la minuta elaborada por la Secretaría Técnica del Consejo para tal efecto. A juicio del Consejo, el instituto no había dado cumplimiento satisfactorio a todas las acciones encomendadas, toda vez que se detectaron las siguientes deficiencias:
 - Respecto de la acción N°1, que disponía, en primer término, explicitar la opción institucional referida a la eventual incorporación de otros deportes en el proyecto, evaluando la conveniencia de ampliarlo o bien de concentrarse, definitivamente, en el fútbol y, en segundo término, especificar las áreas prioritarias, los objetivos a cumplir, las acciones a desarrollar, el plazo estimado para las mismas, y la planificación financiera del costo y beneficio que éstas tendrían para el instituto, la institución circunscribió su propósito a la impartición de “carreras vinculadas a las profesiones, oficios y actividades para el ejercicio y desarrollo del fútbol” y al desarrollo de actividades de capacitación

destinadas a personas directamente relacionadas con este deporte. Además, mencionó un conjunto de actividades que serían realizadas entre los años 1999 y 2000, como postítulos y cursos de capacitación, sin embargo la respuesta no hizo mención alguna sobre la necesaria estimación del costo y beneficio institucional, asociada al desarrollo de las actividades mencionadas, antecedente indispensable para que este organismo pudiera evaluar el desarrollo del proyecto institucional y verificar, además, el cumplimiento del Programa General de Desarrollo. En consecuencia, el Consejo acordó considerar pendiente el cumplimiento de la acción y, asimismo, encomendó solicitar al instituto los antecedentes completos de los proyectos en cuestión.

- Respecto de la respuesta de la institución a la acción N°3, en la que el Consejo dispuso, considerando las afirmaciones de la propia institución respecto del desarrollo de actividades ligadas a la investigación, que el instituto debía determinar, de acuerdo a sus capacidades y a los propósitos futuros, la importancia y profundidad que asignaría a estas actividades, el instituto indicó al Consejo que, en razón de las limitaciones inherentes a un proyecto que recién se inicia, no le sería posible desarrollar actividades de investigación del nivel previsto en el Programa General de Desarrollo. Sin perjuicio de lo anterior, y de acuerdo a la importancia y necesidad de llevar a cabo investigaciones asociadas al tema futbolístico, había reestructurado los propósitos institucionales, enfocándolos a convertir al instituto en el centro de información más importante sobre el tema en el país.

A este respecto, el Consejo estimó que, si bien la institución había formulado objetivos claros y realistas sobre el tema, éstos debían asociarse a una planificación de las acciones destinadas a alcanzarlos, comprometiendo adquisiciones y estimando montos en tal sentido, y detallando alcances de convenios ya existentes. En consecuencia, el Consejo dispuso solicitar esta información complementaria para proceder a una re-evaluación de la propuesta y, en definitiva, poder dar por cumplida la acción.

- En cuanto a la acción N°4, en la que el Consejo dispuso que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debía precisar los requisitos mínimos y referenciales de ingreso a las carreras, especificando los motivos que los determinaban en virtud de los requerimientos propios de los planes y programas de estudio, si bien la respuesta presentada por el instituto señalaba requisitos, aparentemente lógicos, para cada una de las carreras, éstos no habían sido debidamente justificados. En este sentido, resultó necesario que se explicitaran aquellos requerimientos de los programas de estudio que determinarían la exigencia de "una condición física y de salud compatible con el ejercicio de la actividad". Asimismo, no se entregaron antecedentes respecto de los mecanismos a través de los cuales se certificaría esta condición y, por lo tanto, resultó imposible evaluar la pertinencia e imparcialidad de los instrumentos a aplicar y del cuerpo académico responsable de ello. Complementariamente, se estimó necesario que la institución señalara los alcances y objetivos del test psicológico y de la entrevista personal.

En consecuencia, el cumplimiento de esta acción se encontró pendiente.

- Respecto de la acción N°5, según la cual el instituto debía evaluar la pertinencia de la estructura organizacional contemplada en el proyecto, la respuesta del instituto, más que una evaluación de su estructura organizacional, realizó una apreciación de sus actuales autoridades y se limitó a señalar que la estructura organizacional contemplada originalmente en el proyecto continuaba siendo pertinente, eludiendo el hecho que la estructura administrativo-académica, en su corta trayectoria, había experimentado diversos ajustes.

En consecuencia, en opinión de este organismo, el cumplimiento de la acción no resultaba satisfactorio, debiendo el instituto efectuar un análisis más acabado sobre el tema, considerando una evaluación específica de los organismos colegiados definidos originalmente como parte de la estructura organizacional.

- Respecto de las acciones acciones N°6 y N°7, que disponían la adopción de las medidas destinadas a proporcionar a los alumnos los servicios de fotocopiado y apuntes necesarios

para satisfacer los requerimientos de los programas y el envío de los antecedentes del seguro médico contratado, especificando su cobertura, duración y arancel mensual; la documentación enviada por el instituto profesional no contuvo respuestas concretas ni respaldadas sobre la materia como lo había solicitado expresamente este organismo. En consecuencia, el cumplimiento de ambas acciones se encontró pendiente.

- En cuanto a la acción N° 8, en la que el Consejo dispuso que el instituto debía definir criterios de evaluación de su personal directivo y académico considerando los distintos niveles institucionales, el instituto no dio cumplimiento efectivo a la acción, pues postergó la definición de criterios de evaluación y la elaboración de instrumentos.
- Respecto de la acción N°9, en la que Consejo dispuso, que el instituto debía definir (con un carácter inicial) las posibles áreas de perfeccionamiento docente. De la respuesta presentada por el instituto, se pudo concluir que la acción dispuesta no habría sido entendida a cabalidad, toda vez que al haber variado el propósito respecto de la investigación -concentrándose las acciones en la transformación del instituto en el centro de información sobre fútbol más importante del país- y al no haber sido definidos aún los criterios de selección y contratación del personal directivo y académico, resultaba imposible definir, en este nivel de desarrollo, áreas de perfeccionamiento. Por el contrario, las actividades señaladas por el instituto sólo se asociaban tangencialmente a perfeccionamiento. Por ello, el cumplimiento de la acción se consideró pendiente.
- En cuanto a la acción N°14, en la que el Consejo dispuso la planificación y realización de procesos autoevaluativos, para lo cual debía esbozarse un modelo que considerara la participación de los distintos actores involucrados, garantizando así la pertinencia de las conclusiones y que, por otra parte, éstas fueran un insumo sustantivo para la gestión del proyecto, el instituto no presentó el esbozo solicitado, motivo por el cual el cumplimiento de la medida dispuesta por este organismo se encontró pendiente. Complementariamente, el Consejo transmitió, junto a la reiteración de esta acción, que la institución no sólo debía esbozar los alcances del proceso, sino que éste debía definirse e implementarse.

Respecto de las demás acciones, el Consejo estimó que estaban insuficientemente desarrolladas por la institución, por lo que le transmitió las siguientes observaciones:

- Respecto de la acción de la acción N°11, que disponía el envío de la documentación de respaldo que acreditara la idoneidad de la nueva construcción (adjuntándose los antecedentes referidos a capacidad del recinto, fecha en debiera comenzar a funcionar, costos involucrados, carreras a las que prestaría servicios, exclusividad del uso, contrato de comodato de largo plazo y acondicionamiento para fines educacionales) y, paralelamente, el análisis de la conveniencia de mantener las dependencias actuales y la formulación de un eventual plan de reparaciones, la institución postergó los proyectos sobre la materia. En su reemplazo, el Centro de Alto Rendimiento le habría cedido al instituto el segundo piso del hotel del recinto deportivo y una casa colindante, a cambio de 5 becas que el Director de la DIGEDER asignaría. Si bien la respuesta se estimó, en términos generales, satisfactoria pues permitía suponer que se dotaría al instituto de la infraestructura necesaria y adecuada para satisfacer sus necesidades docentes, se consideró necesario que se proporcionaran a este organismo mayores precisiones respecto de las actividades que se desarrollarían tanto en el C.A.R. como en la infraestructura tradicional. Finalmente, el Consejo estimó que sería conveniente que el instituto suscribiera un convenio por un período mayor a un año, lo que le otorgaría mayor estabilidad a la institución.
- En cuanto a la acción N°12, que solicitó al instituto que éste presentara un programa destinado a aumentar la matrícula y a generar mecanismos de captación de recursos económicos propios, no operacionales, en su respuesta, el instituto informó acerca de las medidas adoptadas para incrementar la matrícula, las que se relacionaban con acciones de promoción a través de afiches, propaganda televisiva y visitas a establecimientos educacionales. Al respecto, el Consejo estimó que si bien el instituto había logrado aumentar significativamente su matrícula, las proyecciones no fueron alcanzadas. Paralelamente, tampoco habían sido formuladas acciones sólidas destinadas a generar

ingresos propios; por el contrario, el instituto había manifestado estar destinado a cumplir una de las obligaciones del Estado (el desarrollo del deporte), y uno de los fines básicos de la Federación de Fútbol y de las Asociaciones Nacionales de Fútbol profesional y amateur (la formación de entrenadores y árbitros), explicándose de este modo que el aporte tanto de la DIGEDER como de la ANFP fuese muy superior al originalmente comprometido. El Consejo decidió dar por cumplida esta acción, observando especialmente el comportamiento financiero de la institución, de tal manera que no se viera afectada la viabilidad institucional.

- Por último, en cuanto a la Acción N° 13, que solicitó al instituto que presentara un estudio de viabilidad y posicionamiento futuro, que considerara los distintos actores involucrados en el medio futbolístico y del deporte en general, la respuesta del instituto informó acerca de las decisiones adoptadas que habrían permitido al instituto sortear satisfactoriamente la crítica de algunos medios de comunicación. Al respecto, y si bien el Consejo decidió dar por cumplido este requerimiento, le transmitió a la institución su inquietud respecto de la capacidad que el instituto tendría, bajo este estilo de gestión, de contar con información pertinente, adecuada y suficiente para enfrentar un futuro proceso de autoevaluación institucional.

Lo anterior fue informado a la institución mediante el Oficio N°340/99, de 23 de junio de 1999, el que además dispuso que el instituto debía responder a las acciones reiteradas y a las observaciones transmitidas antes del 7 de septiembre de 1999.

- 10) Que, dando cumplimiento a lo solicitado a través del Oficio N°340/99, el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol entregó oportunamente al Consejo Superior de Educación los antecedentes solicitados, los que fueron evaluados por consultores expertos contratados por el Consejo.
- 11) Que, en sesión de 16 de marzo del 2000, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar los antecedentes presentados por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol como respuesta al Oficio N°340/99, junto a los informes de elaborados por evaluadores externos del Consejo y la minuta preparada por la Secretaría Técnica de este organismo para tal efecto. Analizados los antecedentes mencionados, el Consejo Superior de Educación resolvió posponer su decisión sobre el cumplimiento o incumplimiento de las acciones dispuestas en el Acuerdo N°119/98 y reiteradas en el Oficio N°340/99, hasta la próxima visita de verificación que se realizaría a la institución. Lo anterior fue comunicado al instituto mediante el Oficio N°150/2000, de 29 de marzo del 2000.
- 12) Que los días 4 y 5 de julio de 2000, tuvo lugar la segunda visita de verificación al Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, la que estuvo a cargo de una comisión formada por cuatro pares académicos, que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica, 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 23 de agosto de 2000, el cual fue remitido a la instituto por la señora Secretaria Ejecutiva del Consejo, para recibir la respuesta de la institución a dicho informe. Dicha respuesta se recibió el 12 de septiembre de 2000.
- 13) Que, con mérito en el proyecto institucional presentado por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Consejo Superior de Educación, el Acuerdo N°119/98 que dispuso el cumplimiento de un conjunto de acciones, el Oficio N°340/99 que reiteró algunas de las acciones dispuestas, el informe emitido por la Comisión Verificadora, las observaciones del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al informe emitido por la comisión, la respuesta de la comisión a las observaciones del instituto y el informe de Secretaría Técnica del Consejo, se adoptó el Acuerdo N°115/2000, de 28 de septiembre de 2000, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto I. de dicho acuerdo el Consejo destacó las fortalezas en el desarrollo del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto II. se sugirieron los aspectos a los que la institución debía prestar atención, pues se consideraron deficitarios, a saber:

1. Si bien el material publicitario que la institución entregaba a los postulantes a las distintas carreras contenía información completa y adecuada, para la carrera de Entrenador de Fútbol se consignó que tanto los Iniciadores de Fútbol como los Monitores de Fútbol (salida intermedia de la carrera), podrían desempeñarse como docentes en las Escuelas de Educación Básica y Media, lo que no se ajustaba a lo dispuesto por el Ministerio de Educación en el Decreto Supremo de Educación N°7723 y sus modificaciones, por lo que el instituto debía modificar el texto de ese material de difusión con el objeto de evitar posibles interpretaciones erróneas respecto del campo laboral de la carrera.
2. Con relación a la declaración de misión que había formulado el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, si bien ésta enmarcaba de un modo adecuado lo que es el carácter del instituto y limitaba su actuar al desarrollo de actividades relacionadas con el fútbol, aún en algunos folletos de difusión se mencionaba al deporte en general como una de las líneas de acción del instituto, lo que inducía a error sobre la naturaleza de la institución y su nueva misión.
3. El rendimiento académico que habían mostrado los alumnos de la institución era deficiente, de acuerdo a los resultados que habían arrojado los procesos de examinación aplicados por el Consejo. Esto, en alguna medida, cuestionaba la conveniencia de las exigencias de admisión que a esa fecha poseía el instituto, las que estaban centradas principalmente en aspectos no intelectuales. Los deficientes resultados académicos cuestionaban también la efectividad de las estrategias remediales que había implementado la institución. Asimismo, los alumnos habían mostrado algunas deficiencias en las áreas de matemáticas y expresión oral y escrita, lo que podía constituir una limitante en la consolidación del proyecto institucional, pues dichos resultados daban cuenta de que aún no se contaba con una masa crítica de alumnos que representara un aporte significativo al desarrollo del instituto. En consecuencia, el instituto debía realizar un proceso exhaustivo de evaluación y re diseño de su sistema de acciones remediales.
4. La mayor parte de los profesores que se desempeñaba a esa fecha en el instituto estaban contratados por hora y sus contratos establecían, además de las horas destinadas al desarrollo de clases lectivas, dos horas adicionales a la semana para el desarrollo de otras actividades docentes. Si bien este último aspecto resultaba positivo, pues permitiría subsanar en alguna medida la falta de profesores de jornada media y de jornada completa, se trataba de un aspecto que no estaba suficientemente estructurado, pues en ningún reglamento o documento se especificaban las actividades que deberían realizar los académicos. Tampoco estaban establecidos los horarios dentro de los cuales los docentes podrían atender las consultas de alumnos. Este aspecto podría limitar el desarrollo de algunas actividades docentes que requieren la presencia de algunos académicos.
5. Con relación a las carreras, se pudo señalar que la carrera de Entrenador de Fútbol, que es la que a esa fecha contaba con la mayor cantidad de alumnos matriculados, no poseía un proyecto de desarrollo que permitiera prever su adecuado crecimiento en los próximos años. Si bien existían algunas iniciativas, como la creación de la carrera en jornada vespertina y la modificación mayor al plan y los programas de estudio de la carrera en jornada diurna (ambas aprobadas por el Consejo), ellas eran acciones aisladas que no se enmarcaban en un plan global de desarrollo, que incluyera el aumento gradual de los recursos docentes, la renovación de las técnicas educativas, la exploración de nuevos campos laborales, entre otros aspectos. Por ello resultaba recomendable que la elaboración y ejecución de un programa de esta naturaleza, fuese liderado por los directivos de la carrera, con el apoyo de directivos superiores y con la participación de académicos y alumnos.

Por otra parte, con relación a la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, Mención en Organizaciones Deportivas, la baja cantidad de nuevos alumnos

matriculados constituía un factor de preocupación que debía ser tomado en cuenta por las autoridades de la institución, de tal modo de asegurar la viabilidad de la carrera. Asimismo, la inexistencia de procesos de evaluación docente, dificultaba la detección de posibles deficiencias académicas, con su consiguiente perjuicio al proceso de enseñanza.

6. El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol no había implementado, a esa fecha, alguna política de perfeccionamiento docente, así como tampoco se habían llevado a cabo otras actividades que representaran un aporte en la actualización y mejoramiento de las capacidades del cuerpo docente.
7. El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, al reformular su proyecto de desarrollo institucional, se había comprometido a implementar un centro de información especializado en fútbol. Si bien esta iniciativa había sido considerada por el Consejo como positiva, pues se adecuaba de mejor forma a la realidad institucional, aún no se observaban avances significativos en esta materia y las actividades que se habían realizado (como la disponibilidad de algunos textos y videos en la biblioteca), no formaban parte de una estrategia integrada de desarrollo de este centro.
8. En su Plan General de Desarrollo, el instituto se había comprometido a impartir, en materia de extensión, algunos cursos de corta duración, relacionados con el fútbol y otras temáticas de su dominio, para el público en general y para instituciones del área, como la DIGEDER. Sin embargo, a esa fecha no se habían realizado actividades significativas en esta materia.
9. Con relación a la infraestructura física e instalaciones, factores como la disgregación espacial, la escasa disponibilidad de espacios adecuados para el desarrollo de actividades docentes y la lejanía de algunos recintos, se consideró que limitaban el adecuado desarrollo del proyecto institucional. El uso de distintas dependencias no colindantes y que estaban dispersas en distintas ubicaciones, constituía un aspecto deficiente que debía ser resuelto a la brevedad por el instituto.

Finalmente, el punto III. del Acuerdo N°115/2000 dispuso las acciones concretas que debían ser realizadas por la institución, a saber:

1. *"El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debe diseñar un sistema permanente de evaluación de las actividades remediales, que defina el conjunto de indicadores que se utilizarán en la evaluación de estas actividades y especifique claramente los cargos o unidades responsables de su ejecución, los plazos para su realización y los recursos asociados para su puesta en marcha. Una vez definido este sistema, el Instituto debe evaluar las actividades remediales que ha puesto en práctica hasta a la fecha, informando al Consejo sobre los resultados de esa evaluación y sobre las medidas que se adoptarán para subsanar las deficiencias que se detecten.*
2. *Diseñar un sistema de evaluación del desempeño docente, que especifique parámetros y criterios de evaluación, tipo o categoría de docentes que serán objeto de esta evaluación, estamentos que participarán en el proceso (estudiantes, directivos superiores, jefes de carrera, etc.) y, si los hubieran, incentivos asociados a los resultados de esta evaluación.*
3. *Presentar al Consejo un plan que detalle cada una de las etapas de construcción de la nueva sede, establezca los plazos estimados para su realización y los montos asociados a cada etapa. Asimismo, el Instituto deberá informar detalladamente sobre las características de la nueva sede, especificando la capacidad de alumnos que podrá albergar y la cantidad de canchas de fútbol que se podrán utilizar para el adecuado desarrollo de las distintas actividades docentes.*
4. *Diseñar una política de perfeccionamiento docente, que defina claramente los objetivos que se esperan alcanzar, los ámbitos dentro de los cuales se realizará este perfeccionamiento y que establezca el conjunto de acciones que se realizarán en el corto y mediano plazo. Este plan deberá especificar además, los plazos para cada*

actividad, las personas o autoridades responsables de su realización, el tipo de profesor que podrá participar en estas actividades y los costos financieros asociados a ellas.

5. *Modificar aquellos documentos, como los folletos de promoción de la institución, en los que no quede claro la opción que ha hecho el Instituto por el fútbol como centro de su quehacer, en desmedro del deporte en general.*
6. *Presentar un plan que defina las medidas que se adoptarán en el corto y mediano plazo para la consolidación del Centro de Información especializado en fútbol que el Instituto se comprometió constituir. Dentro de estas medidas, la institución deberá especificar aquellas destinadas tanto a su constitución inicial como a su difusión y consolidación posterior.*
7. *Diseñar y presentar al Consejo un plan que formalice la intención, declarada por las autoridades de la institución, de llevar a cabo un conjunto de actividades en el ámbito de la extensión. Este plan deberá especificar, además de los objetivos que esperan alcanzar, algunas de las actividades que el Instituto tiene planeado realizar, los plazos y los recursos que serán necesarios para ejecución.*
8. *Con relación a la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, mención Organizaciones Deportivas, el Instituto deberá atender el bajo nivel de matrícula que posee, diseñando un plan que contenga el conjunto de acciones que se emprenderán con el objetivo de revertir esta situación.*
9. *Corregir el material publicitario que se entrega a los postulantes a la carrera de Entrenador de Fútbol, especificando el rol que estos profesionales desempeñarían en establecimientos de educación básica y media, de tal manera de evitar cualquier interpretación errónea al respecto."*

El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debía informar detalladamente al Consejo Superior de Educación sobre el cumplimiento de las acciones dispuestas a más tardar el 30 de diciembre del año 2000.

Asimismo el Consejo, en el Acuerdo en referencia, indicó que consideraba como satisfactoriamente cumplidas aquellas acciones que encomendara a la institución en el Acuerdo N°119/98 y que fueran reiteradas a través del Oficio N°340/99.

- 14) Que el Acuerdo N°115/2000, sobre informe de estado de avance, fue notificado a la institución mediante el Oficio N°480/2000, de 26 de octubre de 2000.
- 15) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol dio respuesta oportuna a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°115/2000, la que fue evaluada por consultores expertos contratados por el Consejo.
- 16) Que, en sesión ordinaria de 19 de abril de 2001, el Consejo Superior de Educación analizó los antecedentes presentados por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol en respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°115/2000, los informes entregados por evaluadores externos del Consejo y los informes evacuados por la Secretaría Técnica para tal efecto. A juicio del Consejo, el instituto no había dado cumplimiento satisfactorio a las acciones encomendadas, toda vez que se detectaron las siguientes deficiencias:
 - a) La respuesta que presentó el instituto a la acción N°1 no definió de manera explícita los criterios de evaluación que se utilizarían para medir la eficacia de las actividades remediales que se llevarían a cabo, no se hizo referencia a la experiencia que el instituto había acumulado durante sus últimos cuatro años en esta materia ni tampoco se presentó un calendario donde se detallaran las actividades remediales que se realizarían durante el año 2001.

Además, y con relación a las actividades de ayudantía que consignó la institución, si bien ellas podían ser consideradas como un mecanismo de ayuda al desarrollo de algunas cátedras, no constituían una actividad remedial propiamente tal, pues se trataba de actividades de apoyo a la consecución de objetivos propios de la asignatura y no un hecho extraordinario.

La acción establecida por el Consejo tenía por objeto que la institución definiera un sistema de evaluación de sus actividades remediales, toda vez que la ejecución de un sistema de esta naturaleza fue objeto de una acción anterior encomendada a la institución. El instituto debía definir indicadores de evaluación de estas actividades, responsables de la evaluación, plazos y recursos involucrados en ello. Asimismo, debía evaluar el desarrollo de sus actividades remediales e informar al Consejo sobre los resultados obtenidos en esa evaluación.

En el informe que presentó la institución, no se dio respuesta a ninguno de los aspectos antes señalados, sino que solo se informó del plan de actividades remediales que realizaría la institución durante el año. Además, los plazos definidos carecían de precisión y los recursos que se destinarían a su ejecución no habían sido debidamente especificados.

En consecuencia, esta acción fue considerada como no cumplida, por lo que fue reiterada a la institución.

- b) La acción N°2 tenía por objeto que el instituto elaborara y presentara un programa de evaluación docente, con criterios y recursos definidos y plazos establecidos para su ejecución. La respuesta dada por la institución, si bien estableció las pautas generales para la implementación de este sistema, careció de precisión y sólo se comprometió a establecer y definir durante el año aquello solicitado por el Consejo.

En consecuencia, la respuesta del instituto fue considerada como insatisfactoria, por lo que esta acción fue reiterada a la institución para que ella, en el corto plazo, definiera un sistema de evaluación del desempeño docente, el cual, dado el tiempo de funcionamiento de la institución, debiera constituirse en un elemento relevante para el desarrollo del proyecto institucional del instituto.

- c) El informe que presentó la institución a la acción N°3 respondió, en términos generales, a lo solicitado por el Consejo, sin embargo, faltó mayor precisión con relación a la construcción de la segunda etapa de la obra, pues no se precisó la fecha en que se recibiría el aporte de la FIFA ni, en consecuencia, la fecha en que se esperaban realizar las obras.

El instituto, en respuesta a esta acción, presentó un cúmulo de información que permitía suponer que el nuevo edificio solucionaría las deficiencias detectadas por el Consejo en la anterior visita de verificación en materia de infraestructura. Sin embargo, resultaba imprescindible que el instituto definiera la fecha en que esperaba iniciar la construcción de la segunda etapa de la obra, pues existían algunos servicios, como cafetería y salas de clases multimedia, que estaban contemplados en esa etapa y que eran relevantes para el adecuado desarrollo de las actividades docentes. Asimismo, la institución debía informar al Consejo sobre la entidad que sería propietaria del edificio construido y, si correspondía, el mecanismo a través del cual el instituto haría uso de sus dependencias.

En consecuencia, el Consejo decidió que la falta de mayores antecedentes impedían pronunciarse favorablemente sobre el cumplimiento pleno de esta acción, por lo que la institución debía presentar los antecedentes antes mencionados para que ellos fueran vistos por este organismo.

- d) La acción encomendada con el número 4 tenía por objeto que la institución definiera los objetivos que esperaba alcanzar con el perfeccionamiento docente y los ámbitos dentro de los cuales este se realizaría, que la institución presentara un plan detallado con las acciones que se realizarán en el corto y en el mediano plazo en esta materia y definiera

responsables y costos asociados a su ejecución. La respuesta que presentó el instituto no abordó de manera adecuada los elementos recién mencionados y solamente estableció que en el transcurso del año 2001 la institución definiría aquellos aspectos exigidos por el Consejo. En este sentido, y al igual que lo señalado en el análisis de las acciones anteriores, llamó la atención que el instituto no abordara debidamente lo solicitado por el Consejo y señalara que en el transcurso del año definiría un plan para responder a lo requerido.

En consecuencia, esta acción fue considerada como no cumplida por lo que fue reiterada a la institución.

- e) Respecto de la acción N°5, el Consejo Superior de Educación estimó que, aún cuando los cambios realizados por la institución podían haber recogido de manera adecuada las observaciones formuladas por el Consejo, en el sentido de precisar la opción de la institución por el fútbol como centro de su quehacer, resultaba imposible pronunciarse favorablemente sobre el cumplimiento de esta acción sin conocer el material de difusión modificado.

En consecuencia, se consideró como insatisfactoria la respuesta de la institución a esta acción, por lo que su cumplimiento fue reiterado a la institución, principalmente con el objeto que ella presentara el material de difusión que aseguraba haber modificado.

- f) La acción N°6 encomendada por el Consejo tenía por objeto que el instituto elaborara un plan de desarrollo del Centro de Información del Fútbol, compromiso que la institución asumió ante el Consejo durante la primera visita de verificación, que contemplara dos etapas: la constitución y la consolidación posterior de ese Centro.

La respuesta que presentó el instituto resultó insuficiente con relación a lo solicitado por el Consejo, pues no distinguió entre una y otra etapa y tampoco definió las acciones que se realizarían con miras al desarrollo adecuado de esta iniciativa. El instituto, en su respuesta, señaló aspectos básicos sobre la existencia de esta unidad, sin profundizar adecuadamente sobre las estrategias que se adoptarían para su desarrollo.

En consideración a lo anterior, la respuesta que presentó la institución fue considerada como insatisfactoria, por lo que el cumplimiento de esta acción fue reiterado a la institución.

- g) El Consejo Superior de Educación estimó que la respuesta presentada por el instituto a la acción N°7 careció de la especificidad necesaria como para considerarla plenamente satisfactoria y adecuada a lo requerido por el Consejo. En efecto, el instituto declaró que durante el año 2001 definiría un plan de desarrollo de la actividad de extensión, sin informar sobre los objetivos que se esperaban alcanzar ni sobre las actividades que se tenían contempladas realizar. Sólo se hizo referencia a un seminario, pero no se especificó la fecha en que se realizaría ni los costos que representaría para la institución.

Si bien no es obligación de los institutos profesionales realizar actividades de extensión, ya que tal área no forma parte de los criterios de evaluación que ha definido el Consejo para este tipo de instituciones, esta acción tenía por objeto formalizar un compromiso que la institución asumió ante este Consejo a través de uno de sus informes autoevaluativos y a través de lo declarado verbalmente por las autoridades de la institución durante el desarrollo de la anterior visita de verificación.

En consecuencia, esta acción fue considerada como no cumplida y fue reiterada a la institución, la cual debía presentar un plan detallado de desarrollo del área de extensión o bien, debía revisar su compromiso ante este Consejo, adecuando, en caso de ser necesario, su Plan General de Desarrollo.

- h) La respuesta de la institución a la acción N°8 constituyó un aspecto positivo en el desarrollo del proyecto institucional del instituto, por cuanto dio cuenta de la realización

de un conjunto de actividades, debidamente programadas, tendientes a la superación de una deficiencia que, de mantenerse, podía poner en riesgo el correcto desarrollo del proyecto del instituto.

Sin embargo, no se apreció en la respuesta de la institución la existencia de un plan sistemático que permitiera enfrentar de manera permanente la posible disminución de la demanda por ingresar a la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, mención Organizaciones Deportivas. Por ejemplo, no quedó del todo claro si las medidas de carácter económico y las estrategias publicitarias que implementó la institución se mantendrían en el tiempo o sólo constituían una acción específica al problema señalado.

Tampoco se apreció en la respuesta de la institución la existencia de un diagnóstico acabado sobre las causas que podrían explicar la disminución de la matrícula en la carrera mencionada.

En consecuencia, si bien la respuesta del instituto daba cuenta de la realización de un conjunto de actividades que podrían resultar efectivas para revertir la baja tasa de matrícula observada en la carrera de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas Mención Organizaciones Deportivas, este Consejo consideró como insatisfactoria la respuesta del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, por lo que debía presentar mayores antecedentes que permitieran evaluar a cabalidad el cumplimiento de esta acción. De este modo, la institución debía informar sobre los resultados obtenidos en su proceso de matrícula 2001. Al mismo tiempo debía elaborar y presentar a este Consejo un plan que permitiera identificar las causas de la disminución de la matrícula en la carrera señalada y que estableciera un conjunto de medidas de mediano plazo para su solución.

- i) El informe que presentó el instituto al Consejo, no contuvo una respuesta a la acción N°9. Solamente, y con relación a lo señalado por la institución en referencia a la acción N°5, existió una declaración según la cual el instituto aseguraba haber modificado su material publicitario en concordancia con las observaciones formuladas por el Consejo.

El cumplimiento tenía por objeto subsanar una deficiencia detectada durante el desarrollo de la última visita de verificación. En esa oportunidad el Consejo observó que en el material publicitario que se entregaba a los postulantes a la carrera de Entrenador de Fútbol, se consignaba como uno de sus potenciales campos ocupacionales, los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media. Esto, que podía confundirse con el campo reservado a docentes del área de educación física, debía ser modificado por la institución para evitar interpretaciones erróneas.

El informe que presentó la institución resultó, con relación a esta acción, deficiente, pues además de no existir una respuesta específica a esta acción, se repitieron los juicios formulados en el análisis de la acción N°5, de acuerdo a los cuales no bastaba con señalar que la institución había modificado su material publicitario para poder considerar como efectivamente cumplida esta acción, sino que era necesario que el instituto enviara el material corregido para su completa revisión.

En consecuencia, esta acción fue considerada como no cumplida y, por lo tanto, fue reiterada a la institución.

Lo anterior fue informado al instituto mediante el Oficio N°226/2001, de 4 de junio de 2001, el que además dispuso que éste debía responder a las acciones reiteradas antes del 31 de julio 2001.

- 17) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol dio respuesta oportuna a las acciones reiteradas por el Oficio N°226/2001, posponiéndose su evaluación para la próxima visita de verificación que se realizaría al instituto.

- 18) Que los días 4 y 5 de octubre de 2001 tuvo lugar la tercera visita de verificación al Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica, 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 7 de noviembre de 2001, el cual fue remitido al instituto con el fin de recibir su respuesta a dicho informe. Dicha respuesta se recibió el 30 de noviembre de 2001.
- 19) Que, con mérito en el proyecto institucional presentado por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al Consejo Superior de Educación, el Acuerdo N°115/2000 que contiene el informe sobre el Estado de Avance del Proyecto Institucional y establece un conjunto de acciones que debían ser cumplidas por la institución, el Oficio N°226/2001 que reitera las acciones dispuestas, el informe emitido por la Comisión Verificadora, las observaciones del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol al informe emitido por la comisión, la respuesta de la comisión a las observaciones del instituto y el informe de la Secretaría Técnica del Consejo, se adoptó el Acuerdo N°027/2002, 3 de enero de 2002, sobre informe de estado de avance del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto I. de dicho acuerdo el Consejo destacó las fortalezas que se observaban en el desarrollo del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

En el punto II. se sugirieron los aspectos a los que la institución debía prestar atención, pues se consideraron deficitarios, a saber:

a) Se consideró necesario que el instituto avanzara hacia el logro de su autonomía financiera, que lograra una real capacidad para crecer a partir de la captación de nuevos alumnos y del desarrollo de algunas actividades relacionadas con la extensión, tal como lo considera su Plan General de Desarrollo.

b) Respecto de los propósitos institucionales, no pareció adecuada la lentitud con que el instituto asumía la concreción de los objetivos de su proyecto institucional, aspecto que se evidenció en la falta de implementación de medidas tendientes a la transformación del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol en un instituto nacional del deporte.

c) Con respecto a la administración institucional, se estimó necesario que la institución avanzara en la definición e implementación de un sistema que estructurara herramientas de gestión e indicadores de logro, tanto del orden académico como administrativo.

Por otro lado, se observaron algunas deficiencias en la comunicación entre las autoridades de la institución y los profesores que están contratados por hora en la institución. La situación antes señalada se hizo evidente en el desconocimiento de estos docentes respecto del proceso de evaluación que los afectaría.

d) En lo referente a los estudiantes, se observaron deficiencias que incidían negativamente en la efectividad del sistema de evaluación de las actividades remediales, como la escasa difusión del mismo entre los alumnos y los docentes, y la falta de participación que tendrían los distintos estamentos en la construcción de los instrumentos de evaluación. Asimismo, la definición de responsables de este sistema era más bien genérica y no existía claridad respecto a sanciones o estímulos que irían asociados al proceso de evaluación de estas actividades.

e) En cuanto a los servicios que la institución presta a sus estudiantes, constituía una deficiencia el hecho que no existiera un seguro de salud que cubriera los accidentes o lesiones que pueden sufrir los alumnos en el desarrollo de sus actividades físicas.

f) En cuanto a las carreras que imparte la institución, se detectaron algunas deficiencias en el servicio que recibían los alumnos de la jornada vespertina, quienes no podían satisfacer debidamente sus dudas o inquietudes de índole financiero y académico. Esta deficiencia se debía, principalmente, a la falta de personal administrativo y a la ausencia de directivos en las horas en que estas actividades docentes se realizaban.

g) El material bibliográfico resultaba insuficiente, tanto para el adecuado desarrollo de las actividades docentes como para la consolidación del Centro de Información del Fútbol. En este sentido, la institución debía adoptar las medidas necesarias para suplir las deficiencias que se observaron en su biblioteca.

h) Respecto a la administración financiera y recursos, el patrimonio de la institución había tenido un comportamiento más bien errático en los últimos años, presentando un crecimiento durante los años 1997 y 1998, perdiéndose completamente en el año 1999, y recuperándose en el año 2000, cuando la ANFP y DIGEDER realizaron un aporte económico a la institución. A su vez, los gastos operacionales habían aumentado significativamente, descompensando el aumento de los ingresos operacionales. Esto, mantenía la situación deficitaria del instituto en que los ingresos operacionales no alcanzaban a cubrir los costos.

Por otro lado, se sugirió que la institución contratara a otra empresa especializada para examinar sus estados financieros, pues había utilizado la misma empresa auditora desde su creación, práctica que no es habitual, ya que es recomendable que estas empresas sean cambiadas cada dos años para resguardar la objetividad de los estados contables.

i) Con relación a la infraestructura, si bien el instituto contaba con un edificio institucional entregado en comodato por 40 años con ciertas garantías de estabilidad, se consideró recomendable que la propiedad del inmueble se traspasara al patrimonio del instituto, permitiendo mejorar en forma considerable la situación patrimonial de la institución. A su vez, se estimó necesario señalar que las instalaciones que utilizaba la institución para el desarrollo de sus actividades docentes, presentaban algunas deficiencias, como la falta de una cancha de fútbol que poseyera las medidas oficiales y la falta de canchas que pudieran ser utilizadas en el invierno.

A su vez, si bien el instituto recibió de parte de la I. Municipalidad de Macul la concesión de un terreno en esa comuna, resultó necesario que éste precisara las obras que ahí se construirían, los plazos y recursos asociados a la construcción de estas obras y la fuente de la que se obtendría el financiamiento requerido.

Finalmente, el punto III. del Acuerdo N°027/2002 dispuso las acciones concretas que debían ser realizadas por la institución, a saber:

- a) *"Presentar un informe sobre el estado de avance del plan de extensión del instituto, evaluando las actividades realizadas y adecuando este plan a los resultados de esas evaluaciones. A su vez, este plan deberá indicar las actividades que se desarrollarán en el corto y mediano plazo, el público objetivo al que estarán dirigidas y los responsables de su materialización.*
- b) *Diseñar un sistema de control de la gestión, con indicadores, plazos y recursos claramente establecidos, que permita mejorar la administración de la institución y el control y evaluación que se puedan ejercer sobre ella.*
- c) *Informar detalladamente sobre los resultados de la evaluación aplicada a los programas remediales que ofrece la institución, señalando las principales deficiencias detectadas en su aplicación y definiendo las medidas que se adoptarán en atención a esos resultados.*
- d) *Informar detalladamente sobre los resultados de la evaluación del desempeño docente, especificando el número de profesores que fueron objeto de esa evaluación, los*

instrumentos utilizados y las medidas que se adoptarán en consideración a los resultados que arroje este proceso.

- e) Estudiar la posibilidad de contratar un seguro de salud para los alumnos que desarrollen actividades físicas. La institución deberá informar sobre los resultados de esta gestión y si finalmente se tomará el seguro o no, indicando especialmente si ello representará algún costo para los alumnos.*
- f) Diseñar un plan de atención de alumnos de jornada vespertina, que iguale las condiciones que tienen los alumnos de la jornada diurna, en especial, en aquello que se refiere a la disponibilidad de autoridades para la atención de alumnos, para la resolución de sus inquietudes académicas y financieras y de los demás servicios en general.*
- g) Presentar un plan detallado de desarrollo de su Biblioteca, que atienda las necesidades bibliográficas de las distintas carreras que imparte y del Centro de Información del Fútbol. Este plan deberá especificar las medidas que se adoptarán, los recursos que se destinarán, los responsables de su ejecución y los plazos que se establezcan para su materialización.*
- h) Presentar un informe que de cuenta de las obras que se esperan realizar en los terrenos de la comuna de Macul, las características que tendrán las canchas que ahí se construyan y la forma en que estas permitirán la realización de actividades prácticas durante el invierno. Este informe deberá establecer plazos y responsables de su materialización, así como deberá precisar la fuente de donde, se obtendrán los recursos necesarios.*
- i) Presentar los resultados del plan de perfeccionamiento docente, que incluya la totalidad de las acciones efectivamente realizadas y el número de docentes que cursaron actividades de perfeccionamiento.*

Asimismo, el instituto deberá presentar una actualización de este plan para este y los próximos años, estableciendo los objetivos que se esperan lograr y las actividades que se realizarán.”

El Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debía informar detalladamente al Consejo Superior de Educación sobre el cumplimiento de las acciones dispuestas, a más tardar, el 30 de abril del año 2002.

Asimismo el Consejo Superior de Educación, en el Acuerdo en referencia, indicó que consideraba como satisfactoriamente cumplidas aquellas acciones que encomendara a la institución en el Acuerdo N°115/2000 y que fueran reiteradas en el Oficio N°226/2001.

- 20) Que el Acuerdo N°027/2002, sobre informe de estado de avance, fue notificado a la institución mediante el Oficio N°051/2002, de 4 de febrero de 2002.
- 21) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol solicitó una prórroga del plazo establecido en el Acuerdo N°027/2002 para responder a las acciones en él dispuestas, el que fue concedido por el Consejo, a través del Oficio N°171/2002, hasta el 15 de mayo de 2002.
- 22) Que la institución presentó en forma oportuna su respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°027/2002. Dicha respuesta fue analizada por consultores expertos contratados por el Consejo.
- 23) Que, en sesión ordinaria de 11 de julio de 2002, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol como respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°027/2002, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores externos contratados por el Consejo y los informes preparados por la Secretaría Técnica para estos efectos, concluyendo que las acciones signadas con las letras a), b), c) y h),

respectivamente, no se encontraban satisfactoriamente cumplidas, en atención a las siguientes consideraciones:

- a) Con relación a la acción a), referida a la presentación de "un informe que diera cuenta del estado de avance del plan de desarrollo de las actividades de extensión", el Consejo estimó que el plan propuesto por la institución no satisfacía el requerimiento formulado por este organismo, por cuanto no contenía un diagnóstico acabado de las actividades desarrolladas en materia de extensión en el año 2001, así como tampoco planificaba de manera apropiada las actividades que se realizarían en el mediano plazo.

Además, y con relación al "Reglamento interno para el desarrollo de actividades de extensión", el Consejo señaló que el documento no constituía un reglamento propiamente tal, pues no estaba dictado ni aprobado por la autoridad competente para ello. Asimismo y relacionado con esta falta de especificidad, se consideró que el referido reglamento no constituía un cuerpo normativo que regulara de manera adecuada el desarrollo de las actividades de extensión, dado que en él sólo se describían las funciones que debían desarrollar los docentes que llegaran a realizar actividades de extensión para el instituto y el procedimiento para el pago de sus remuneraciones.

Finalmente, junto con resolver las observaciones antes señaladas, el instituto debía formular un Reglamento debidamente elaborado y sancionado, de forma tal que incluyera objetivos, funciones, responsables, procedimientos, o bien incorporara este listado de obligaciones en algún otro instrumento, como un manual de procedimientos. Por otra parte, la institución debía realizar un diagnóstico detallado de las actividades desarrolladas en el año 2001, especificando además los objetivos y metas que se esperaban alcanzar en el desarrollo de estas actividades durante el año 2002. Finalmente, la institución debía desarrollar las proyecciones en materia de extensión para el año 2003.

- b) Respecto de la acción b), referida al diseño de "un sistema de control de gestión, que estableciera indicadores, plazos y recursos asociados a su ejecución, con el objeto de mejorar la administración de la institución y el control y evaluación de su desarrollo", el Consejo estimó que la respuesta de la institución no resultaba satisfactoria, por cuanto el sistema de control propuesto adolecía de un conjunto de deficiencias que impedían una evaluación positiva de su diseño. En efecto, la respuesta de la institución contenía un cronograma de las actividades que, en materia de administración, se desarrollarían en el corto y mediano plazo, sin presentar un sistema de control de gestión que se relacionara con el plan de desarrollo del instituto, como tampoco definía indicadores que permitieran su evaluación.

Asimismo, la institución no había informado detalladamente respecto de los recursos que esperaba invertir en la implementación de este sistema, ni la fuente de donde ellos se obtendrían.

Por lo tanto, el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debía presentar un sistema de control de gestión que se relacionara con el plan general de desarrollo del instituto, y que definiera claramente los responsables y recursos asociados a su materialización.

- c) Con relación a la acción c), referida a la presentación de "un informe que diera cuenta, de manera detallada, sobre los resultados de la evaluación que aplicó el instituto a sus programas remediales, señalando las principales deficiencias detectadas y definiendo las medidas que se adoptarían en atención a los resultados", el Consejo consideró que, aun cuando la institución había realizado una detallada relación de las actividades realizadas en cada programa remedial, incluyendo información respecto de las características de estas actividades y del número de alumnos que las habían cursado, no había realizado, hasta ese momento, una evaluación detallada de estas actividades remediales, aspecto que fuera expresamente exigido por el Consejo. Asimismo, el instituto no había

informado sobre los cambios que había realizado o que realizaría en su estrategia de apoyo remedial.

De esta forma, y en concordancia con lo anteriormente señalado, el instituto debía evaluar las actividades remediales que había implementado, informando de los resultados o las conclusiones de esas evaluaciones y señalando detalladamente las medidas que adoptaría para reestructurar el programa de apoyo remedial, si ello fuera necesario. Además, era necesario que el instituto informara de la integridad de los cambios que había implementado a partir de tales evaluaciones, estableciendo de manera clara los fundamentos que pudo haber tenido para ello.

- d) En lo referente a la acción h), por la que se requirió del instituto "la presentación de un informe que diera cuenta de las obras que esperaba realizar en los terrenos de la comuna de Macul, especificando las características de las canchas que se habilitarán y la forma en que estas permitirían la realización de actividades prácticas durante el invierno", el Consejo estimó que la respuesta de la institución no resultaba adecuada, por cuanto ella no había presentado un plan detallado que especificara las obras que se construirían y habilitarían en los terrenos disponibles. En efecto, la respuesta del instituto presentaba una descripción general de su proyecto de infraestructura, con etapas que resultaban difusas, y sin la definición de los recursos que demandaría la construcción de cada una de las obras consideradas en él. Además, la respuesta del instituto no establecía de manera clara la fuente de donde obtendría el financiamiento necesario para la realización de su proyecto, así como tampoco definía a los responsables de su materialización.

Además, la institución adjuntó a su respuesta el convenio de concesión de terreno que firmó con la I. Municipalidad de Macul, en virtud del cual la institución construiría un equipamiento comunitario de carácter deportivo recreacional. No obstante, este convenio no resultaba del todo adecuado para cumplir con la acción requerida, por cuanto había en él importantes imprecisiones en cuanto a su duración y los derechos que la Municipalidad tendría efectivamente sobre dicho inmueble. Además, la Minuta Proyecto Campus Deportivo INAF que presentó el instituto y el anteproyecto de zonificación no consideraban la construcción de un área de servicios ni de una cancha de tenis, aun cuando el convenio establecía derechos para el uso de ellos por parte de la municipalidad.

A su vez, respecto a la segunda etapa de construcción del proyecto, la información presentada también resultaba imprecisa, ya que la institución no presentó los documentos que dieran cuenta de la asociación con una empresa proveedora para explotar conjuntamente las canchas.

Además, respecto a la construcción de la tercera etapa (que corresponde al gimnasio), la institución no presentó la estimación de los recursos comprometidos ni de plazos para su ejecución. Tampoco se habían designado los responsables de supervisar y llevar a cabo estas ampliaciones.

Finalmente, la institución debía presentar a este Consejo mayores antecedentes respecto de la concesión otorgada por el Ministerio de Bienes Nacionales a la I. Municipalidad de Macul para utilizar los terrenos que son objeto del convenio suscrito.

En consecuencia, el Consejo Superior de Educación decidió reiterar a la institución las acciones señaladas, bajo el apercibimiento de aplicar alguna de las medidas establecidas en el artículo 41 de la Ley N°18.962, lo que fue comunicado al instituto a través del Oficio N°337/2002, de 4 de septiembre de 2002. Por medio de este mismo oficio, se comunicó a la institución que su respuesta a las acciones reiteradas debía ser presentada antes del 30 de octubre de 2002.

- 24) Que mediante Oficio N°300/2002, de 1 de agosto de 2002, se comunicó al Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol el procedimiento y plazos a seguir en el proceso

de autonomía, de acuerdo con los términos del artículo 42 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.

- 25) Que la institución solicitó una prórroga del plazo establecido en el Oficio N°337/2002 para responder a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°027/2002 y reiteradas por el Oficio N°337/2002, la que fue concedida por el Consejo, a través del Oficio N°398/2002, hasta el 8 de noviembre de 2002.
- 26) Que la institución presentó en forma oportuna la respuesta a las acciones reiteradas por medio del Oficio N°337/2002, la que fue evaluada por consultores expertos contratados por el Consejo.
- 27) Que en sesión ordinaria de 19 de diciembre de 2002, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar la documentación presentada por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol como respuesta a las acciones dispuestas en el Acuerdo N°027/2002 y reiteradas por el Oficio N°337/2002, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores externos contratados por el Consejo y los informes de la Secretaría Técnica preparados para estos efectos, concluyendo que la acción signada con la letra h) no se encontraba satisfactoriamente cumplida en atención a las siguientes consideraciones:

La respuesta que presentó la institución no incluyó un plan de construcción y habilitación de las obras proyectadas, ni entregó detalles acerca de aquellas obras que se encontraban en ejecución, su presupuesto y los plazos estimados para su finalización, como lo requiriera el Acuerdo N°027/2002 y el Oficio N°337/2002.

Tampoco explicó cómo influiría el retraso que experimentó el inicio de las obras en la construcción de la cancha sintética proyectada originalmente para octubre de 2002, ni indicó cómo se financiaría la completa ejecución de las obras consideradas en el convenio suscrito con la I. Municipalidad de Macul.

Por otra parte, los derechos de la institución sobre el terreno sobre el cual se estaba llevando a cabo su proyecto no se encontraban plenamente establecidos, dado que el respectivo contrato de comodato requería, para que confiriera un efectivo derecho al instituto sobre él, que el Ministerio de Bienes Nacionales transfiriera el predio en cuestión a la I. Municipalidad de Macul, lo que no había ocurrido a esa fecha.

En consecuencia, el instituto debía presentar a este organismo un informe que estableciera las razones que justificaban el retraso de la construcción de la segunda y tercera etapa del proyecto, que aclarara las obras que se llevarían a cabo en estas etapas y especificara sus fuentes de financiamiento. Además, el instituto debía incluir en su informe algún documento legal que acreditara el traspaso del terreno por parte del Ministerio de Bienes Nacionales a la Ilustre Municipalidad de Macul y otro en el que constara la conformidad de ésta última para disminuir el conjunto de las obras que formarían parte del convenio.

Por otra parte, el Consejo Superior de Educación concluyó que la respuesta que presentó la institución a las acciones signadas con las letras a), b) y c), del Acuerdo N°027/2002, era satisfactoria, por lo que dichas acciones se consideraron como cumplidas, entendiéndose, no obstante, que el instituto debía atender las siguientes observaciones:

En relación con la acción signada con la letra a), que requirió de la institución la presentación de un informe que diera cuenta del estado de avance del plan de desarrollo de la actividad de extensión, el Consejo estimó que, si bien la institución había incorporado elementos que le permitirían evaluar las acciones realizadas en esta materia, todavía existían algunas omisiones y defectos en el "Manual de Procedimientos de Extensión", que debían ser resueltos. En efecto, existía una falta de precisión y de coherencia entre las diferentes disposiciones del manual presentado, en especial respecto de las funciones que tendría el Coordinador de Extensión, el Comité Ejecutivo y el cuerpo académico que

desarrollaría actividades de extensión, las que se superponían y confundían entre sí. Además, la institución no acompañó a su respuesta el decreto de rectoría que daba por aprobado el respectivo manual, requisito fundamental para la validez del mismo.

Respecto de la acción signada con la letra b), que requirió del instituto el diseño de un sistema de control de gestión, la respuesta de la institución satisfizo lo requerido por este organismo y resolvió lo observado en el Acuerdo N°027/2002. Sin perjuicio de ello, en lo que respecta a las remuneraciones del personal de la Unidad de Planificación y control de Gestión, se estimó necesario que estas fuesen incluidas en el presupuesto anual de la institución.

En relación con la acción signada con la letra c), que requirió de la institución la presentación de un informe que diera cuenta de los resultados de la evaluación aplicada a los programas remediales ofrecidos, la respuesta del instituto satisfizo plenamente lo requerido por este organismo. Sin perjuicio de ello, resultó necesario, para efectos de una adecuada evaluación del desarrollo de su proyecto institucional, que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol presentara a este Consejo un informe actualizado sobre los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de las actividades remediales aplicadas durante el segundo semestre del año 2002 a las carreras que imparte la institución.

En atención al reiterado incumplimiento de la acción dispuesta en la letra h) del punto III del Acuerdo N°027/2002, reiterada por el Oficio N°337/2002, el Consejo Superior de Educación adoptó el Acuerdo N°117/2002, en el que dispuso aplicar una examinación modalidad tres de la Guía de Examinación Selectiva del Consejo Superior de Educación, al término del primer semestre del año 2003, a las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, Mención Organizaciones Deportivas y Entrenador de Fútbol, impartidas por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.

Por otra parte, el Consejo dispuso que la institución debía dar respuesta a la acción reiterada y a las observaciones señaladas en el N°10 del Acuerdo en 117/2002, a más tardar, el 15 de abril de 2003.

- 28) Que el Acuerdo N°117/2002 fue notificado a la institución a través del Oficio N°036/2003, de 30 de enero de 2003.
- 29) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol presentó una solicitud de reconsideración del Acuerdo N°117/2002, en el sentido de dar por satisfactoriamente cumplida la acción dispuesta en la letra h) del punto III del Acuerdo N°027/2002, reiterada por el Oficio N°337/2002 y dejar sin efecto la aplicación de la medida de examinación modalidad tres dispuesta en él, sobre la base de la presentación de antecedentes que el Consejo no habría tomado en cuenta al momento de adoptar su decisión.
- 30) Que, en sesión ordinaria de jueves 24 de abril de 2003, el Consejo Superior de Educación procedió a analizar el Acuerdo N°117/2002, la solicitud de reconsideración presentada por el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol y la minuta preparada por la Secretaría Técnica, concluyendo que los antecedentes proporcionados por la institución resultaban suficientes para modificar los fundamentos de las consideraciones hechas por el Consejo Superior de Educación, en su Acuerdo N°117/2002, por lo que adoptó el Acuerdo N°022/2003, en el cual se acogió la mencionada solicitud de reconsideración.
- 31) Que el Acuerdo N°022/2003 fue notificado a la institución a través del Oficio N°130/2003, de 26 de mayo de 2003.
- 32) Que el 3 de marzo de 2003 el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol presentó, de acuerdo con lo solicitado en el Oficio N°300/2002, su Informe de Análisis Institucional y el Plan General de Desarrollo que le fuera requerido. Dichos documentos contenían un análisis a nivel institucional de las principales áreas de desarrollo de la

institución, así como un análisis de todos aquellos aspectos vinculados al proceso académico de las carreras impartidas por la institución.

- 33) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, con fecha 2 de abril de 2003, presentó su respuesta a las observaciones señaladas en el N°10 del Acuerdo 117/2002.
- 34) Que durante los días 26 y 27 de mayo de 2003, tuvo lugar la visita de verificación contemplada dentro del ciclo de autonomía del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares académicos, que actuaron como evaluadores y un profesional de la Secretaría Técnica, 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 25 de junio de 2003, el cual fue remitido al instituto por el señor Secretario Ejecutivo del Consejo, para recibir la respuesta de la institución a dicho informe. Dicha respuesta se recibió el 1 de julio de 2003.
- 35) Que la Secretaría Técnica de este Consejo elaboró un informe teniendo en consideración tanto el Informe de Análisis Institucional presentado por el instituto, como todos los otros antecedentes que se encuentran a disposición del Consejo. Asimismo, la Secretaría Técnica elaboró cuadros que permiten analizar el desarrollo de ciertas variables esenciales del desarrollo del proyecto institucional.
- 36) Que durante el período de acreditación, el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol presentó al Consejo 5 proyectos de nuevas carreras o programas, de los cuales dos obtuvieron reconocimiento oficial para ser impartidos y que corresponden a las carreras de Entrenador de Fútbol en jornadas diurna y vespertina. Por otra parte, de los 3 proyectos de modificación mayor de planes y programas de estudio presentados por la institución, se aprobaron 2 (Entrenador de Fútbol y Técnico en Fútbol).
- 37) Que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol ha sido objeto de tres procesos de examinación selectiva según la Modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo y de un proceso de examinación Modalidad 3 de la misma guía. Las carreras y asignaturas examinadas fueron las siguientes:

En el primer proceso se examinó, bajo la Modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo, la carrera Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas (asignaturas de Microeconomía, Cálculo I y Contabilidad II). El Consejo dio cuenta al instituto de los resultados arrojados por la examinación selectiva efectuada a través del Oficio N°391/98, de 15 de junio de 1998.

En el segundo proceso se examinaron, según la Modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo, las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas (asignaturas de Economía, Matemáticas, Contabilidad, Costos, Estadística, Teoría de la Organización, Evaluación de Proyectos y Marketing) y Entrenador de Fútbol (asignaturas de Psicología Evolutiva y Cultura Contemporánea). Los resultados del proceso fueron comunicados a la institución mediante el Oficio N°615/98, de 9 de noviembre de 1998.

En el tercer proceso se examinaron, bajo la Modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo, las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas (asignaturas de Introducción a la Administración, Estadística, Administración de Recursos Humanos) y Entrenador de Fútbol (asignaturas de Sociología y Estadística). Los resultados del proceso fueron comunicados a la institución mediante el Oficio N°601/2000, de 29 de diciembre del 2000.

En el cuarto proceso se examinaron, bajo la Modalidad 3 de la Guía de Examinación del Consejo, las carreras de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas (asignaturas de Finanzas I, Marketing III, Sistemas de Información, Formulación y Evaluación de Proyectos, Contabilidad II y Cálculo I) y Entrenador de Fútbol jornadas diurna y vespertina (asignaturas de Psicología, Administración I y Estadística II). Los

resultados del proceso fueron comunicados a la institución mediante el Oficio N°118/2003, de 14 de mayo de 2003.

- 38) Que, considerando los antecedentes recogidos por este Consejo en los distintos procesos de examinación aplicados según la Modalidad 1B de la Guía de Examinación del Consejo a los alumnos de la institución, se han observado algunas deficiencias en la docencia impartida, que en lo fundamental apuntan a que, si bien los exámenes que aplicó la institución evaluaron el cumplimiento de los objetivos, contenidos y el uso de la bibliografía, el grado de dificultad que éstos presentan en algunas asignaturas no corresponde al nivel de exigencia esperado, considerando el tipo y nivel de las carreras ofrecidas. Por otra parte, los resultados arrojados por el proceso de examinación aplicado según la Modalidad 3 indican deficiencias relacionadas con la capacidad analítica y de comprensión de los estudiantes así como de expresión de sus ideas.
- 39) Que el Consejo Superior de Educación, en cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 39 y 42 de la ley 18.962, ha establecido los Criterios de Evaluación de Institutos Profesionales, que contemplan sobre una base conceptual, el nivel de desempeño que una institución de educación superior debe alcanzar para que el desarrollo de su proyecto institucional sea considerado satisfactorio por el Consejo.
- 40) Que, efectuada la verificación progresiva del desarrollo del proyecto institucional del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol y contrastados los resultados de tal proceso con lo establecido en los Criterios de Evaluación de Institutos Profesionales, se desprende que la mencionada institución, si bien ha alcanzado logros importantes en varios aspectos de su desarrollo, no ha dado pleno cumplimiento a los requerimientos formulados por este organismo, por lo que el Consejo Superior de Educación concluye que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol debe aún avanzar en el trabajo de ciertas áreas específicas, las cuales presentan un desarrollo insuficiente, como las siguientes:
- a) Con relación a la misión, gobierno, gestión y autorregulación del instituto, si bien destaca positivamente la clara definición de la misión y los propósitos institucionales, preocupa que ella no sea conocida y compartida por toda la comunidad académica que participa del quehacer del instituto. Esto resulta particularmente relevante en lo que respecta a la proyección del desarrollo del instituto hacia nuevas áreas formativas.

Adicionalmente, se constata que el instituto, si bien ha desarrollado algunos procesos de autoevaluación institucional, no posee mecanismos sistemáticos que apunten a desarrollar una capacidad creciente de autorregulación. Además, el desarrollo incipiente de estos procesos se evidencia en que los informes y conclusiones emanados de la evaluación de los distintos procesos y áreas carecen de un amplio grado de conocimiento y legitimidad entre los distintos actores involucrados en ellos.

En este sentido, los mecanismos de comunicación internos requieren ser mejorados, pues se observa una deficiente coordinación entre las unidades del área académica y de la económica, y un desconocimiento -por parte de docentes y alumnos- del funcionamiento general del instituto.

- b) Con relación a los académicos y al proceso de enseñanza que lleva a cabo la institución, si bien el número de profesores del instituto parece adecuado, la dedicación horaria de ellos resulta insuficiente e impide una adecuada atención de los alumnos fuera de los horarios de clases. Por otra parte, los académicos, en general, no muestran un nivel adecuado de formación y dominio de técnicas pedagógicas, lo que hace indispensable que la institución aborde como tarea prioritaria el perfeccionamiento docente, el que va ligado a iniciar efectivos procesos de jerarquización académica.

A su vez, y en lo relativo a las carreras, si bien existe conciencia por parte del instituto de que los planes y programas de estudio requieren de profundas revisiones con el objeto de proponer modificaciones curriculares, este trabajo requiere ser concretado mediante la presentación de modificaciones menores y/o mayores al Consejo.

- c) Sobre los estudiantes, su progresión y logros, el programa de ayuda académica implementado por el instituto, para abordar las deficiencias en la formación previa de los estudiantes, no ha sido objeto de una permanente y acuciosa evaluación, que permita determinar si se están logrando los objetivos perseguidos y que entregue fundamentos para su reformulación, si ello resulta necesario. A este respecto, falta que la institución unifique los criterios académicos que guían los programas remediales en las distintas carreras y que éstas unidades académicas sean capaces de generar información sistemática y organizada respecto del rendimiento de los alumnos y de otras variables psicopedagógicas, de manera que las decisiones que se adopten en el área sean adecuadas y se sustenten en fundamentos sólidos que permitan revertir los bajos resultados obtenidos en algunas de las asignaturas examinadas por el Consejo.

Por otra parte, la institución aún no ha diseñado un adecuado sistema de seguimiento de sus egresados que considere instrumentos de indagación y de evaluación rigurosos. Dicha carencia redundante en que no se genera información continua, de carácter confiable y pertinente, que pueda servir de base para la revisión de los planes y programas de estudio y modificaciones curriculares coherentes y oportunas.

En otro ámbito relacionado con los estudiantes, resulta necesario que ellos cuenten con instancias que permitan su participación y la canalización de sus inquietudes sobre las situaciones académicas que les competen. En este sentido, la institución debiera buscar mecanismos adecuados para prestarles ese apoyo a sus alumnos. Asimismo, es necesario generar cuerpos normativos que regulen aspectos específicos de la convivencia institucional, considerando las relaciones entre profesores y alumnos, todo ello en el marco de la misión y los objetivos institucionales.

- d) En relación con los recursos educacionales disponibles para atender las necesidades de enseñanza de los alumnos, este Consejo estima que la institución no cuenta aún con un número adecuado de recursos computacionales ni ha completado la adquisición de la bibliografía complementaria que establecen los programas de estudios. Además, el número de ejemplares por textos de la bibliografía básica es muy escaso, lo que dificulta su disponibilidad, evidenciándose, a su vez, poca actualización en las colecciones periódicas de que dispone la institución.

En otro orden de cosas, si bien la creación del Centro de Información del Fútbol puede llegar constituirse en un efectivo apoyo a la docencia, investigación y extensión, no se observa que la institución haya dado prioridad a esta iniciativa, lo cual debe ser mejorado, pues permite avanzar en la concreción de lo que su misión institucional indica en cuanto a la necesidad de generar y difundir conocimiento en el área del fútbol, en particular, y del deporte, en general.

- e) Respecto de la infraestructura física e instalaciones, si bien la institución muestra avances significativos en cuanto a la consolidación de la infraestructura de que dispone, aún no se han creado mecanismos periódicos de evaluación de la misma que permitan detectar aquellos aspectos que son deficitarios, particularmente en lo que respecta a los camarines.
- f) En lo que se refiere a la situación financiera de la institución, aun cuando el instituto ha mostrado en los últimos dos años un avance interesante en el aumento de su matrícula institucional, dicho aumento no ha permitido aún alcanzar un equilibrio que le permita autofinanciar sus operaciones. De este modo, todavía los ingresos operacionales de la institución se encuentran lejos de cubrir los costos asociados a la gestión del instituto, que continúan prácticamente duplicando los ingresos, generando importantes pérdidas operacionales que han ido creciendo en magnitud.

A pesar de esta realidad, la institución no ha procedido a evaluar el grado de idoneidad de su administración de los recursos financieros que permita adoptar las medidas de ajuste necesarias para que ésta sea apropiada en función de los propósitos institucionales. Así, por ejemplo, no se ha revisado si se justifica que el total de las

remuneraciones directivas represente un alto porcentaje de los egresos, considerando que las correspondientes a los docentes no son superiores al parámetro del mercado nacional.

Y CONSIDERANDO:

- 1) Que el Consejo Superior de Educación tiene la obligación legal de emitir un pronunciamiento sobre el grado de desarrollo institucional de las entidades de educación superior que, habiendo reunido los requisitos legales, aspiran a la certificación de su plena autonomía.
- 2) Que el artículo 42 de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza, dispone que en el caso que una institución no hubiere desarrollado su proyecto satisfactoriamente a juicio del Consejo, este organismo "podrá ampliar el período de acreditación hasta por cinco años."
- 3) Que el plazo de acreditación dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza ha sido establecido con el objeto que, dentro de él, las instituciones de educación superior puedan demostrar que han consolidado su proyecto institucional y que han dado cabal cumplimiento a los requerimientos del Consejo, en orden a que se den las condiciones necesarias para que pueda certificarse su autonomía.
- 4) Que, cumplido el primer período de acreditación del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol, a juicio del Consejo y según lo que se desprende de lo expuesto en los antecedentes tenidos a la vista para la adopción de este Acuerdo y que forman parte de su texto, requiere, por un período más prolongado, la supervisión de este organismo, con el objeto de contribuir en el proceso de desarrollo institucional del instituto y velar por el adecuado cumplimiento de su proyecto institucional,

EL CONSEJO SUPERIOR DE EDUCACIÓN ACUERDA:

- 1) Ampliar en tres años el período de acreditación del Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol.
- 2) Publicar un extracto del presente Acuerdo en el Diario Oficial y en un diario de circulación nacional.
- 3) Disponer, en conformidad con lo establecido en el artículo 41 inciso 2º de la ley 18.962, las siguientes acciones concretas a las que el Instituto Profesional Instituto Nacional del Fútbol deberá dar cumplimiento a satisfacción del Consejo, a más tardar el 30 de noviembre de 2003:
 - a) Adoptar las medidas que sean necesarias para que la declaración de misión y propósitos institucionales sea conocida y compartida por las autoridades académicas y administrativas, el cuerpo docente y el estudiantado del instituto. Por otra parte, la institución deberá diseñar mecanismos adecuados que permitan la evaluación periódica de su misión y propósitos institucionales, así como su ajuste. La respuesta de la institución deberá precisar las actividades y plazos que se establecerán para la socialización de la misión, y deberá contener un cronograma con las actividades que se implementarán para la evaluación periódica de la misión y propósitos institucionales.
 - b) Generar una mayor capacidad de autorregulación institucional mediante el fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional. Para ello, la institución deberá definir un plan de trabajo, con metas, plazos, indicadores, responsables y recursos asociados a la realización de un conjunto de actividades sistémicas e integradas. Dicho plan deberá contemplar: la diversificación de las fuentes de información utilizadas para evaluar el desempeño institucional; la incorporación de un mayor nivel de participación de los distintos estamentos en la generación, análisis y

conocimiento de la información recolectada, y el establecimiento de criterios y procedimientos institucionales para la adopción de medidas correctivas en función de los resultados obtenidos en los procesos de autoevaluación.

- c) Establecer mecanismos de comunicación adecuados y sistemas de información eficaces, que faciliten la coordinación de los distintos estamentos académicos y administrativos de la institución en las materias que son propias de sus funciones. La respuesta de la institución deberá incorporar un plan de acciones concretas, con plazos, recursos y autoridades encargadas de la ejecución de las mismas.
- d) Revisar las políticas, normas y mecanismos de incorporación, evaluación y promoción de los académicos de la institución, considerando que ellas deben estar de acuerdo con los propósitos y objetivos que se han establecido en la misión institucional. A su vez, la institución debe diseñar un sistema de perfeccionamiento docente que permita la actualización de sus académicos tanto en los aspectos pedagógicos como en los propiamente disciplinarios y profesionales.
- e) Desarrollar mecanismos que permitan evaluar periódicamente el plan y los programas de estudios de las carreras que se imparte y proponer al Consejo las modificaciones menores o mayores que correspondan. Este mecanismo deberá considerar la consulta periódica de opiniones externas e internas, de académicos, estudiantes, titulados, empleadores y otros cuerpos especializados que estén relacionados con el área de desempeño de las carreras del instituto.
- f) Diseñar un sistema de seguimiento permanente de la efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje, que considere criterios y mecanismos claros de admisión de alumnos, la realización de diagnósticos de la preparación de los alumnos que ingresan a las distintas carreras, el establecimiento de instancias de nivelación iniciales y oportunas, la aplicación de mecanismos de evaluación que permitan comprobar el logro de los objetivos definidos por las carreras y asignaturas (aprendizaje cognoscitivo, adquisición de destrezas prácticas y habilidad para resolver problemas), la formulación de normas claras relativas a los requisitos de graduación y titulación de los estudiantes, y el desarrollo de procesos de seguimiento de egresados.
- g) Definir una estrategia de acción tendiente a mejorar los mecanismos de comunicación entre los docentes y alumnos, revisar la reglamentación relativa a la convivencia institucional, y redefinir el rol de la Oficina de Coordinación de Asuntos Estudiantiles en la interlocución entre los alumnos y los docentes, de manera de propender a que los estudiantes cuenten con instancias que permitan su participación y la canalización de sus inquietudes sobre las situaciones académicas que les competen.
- h) Presentar un plan de desarrollo de biblioteca, que se oriente a asegurar una dotación suficiente de textos, libros, revistas y otros materiales necesarios para la docencia, debidamente actualizados, concordantes con las necesidades del perfil de egreso y el plan y los programas de estudio de las carreras, y las orientaciones y principios institucionales.
- i) Presentar un plan de adquisiciones de recursos computacionales, que permita disponer de equipos, hardware y software suficiente -en cantidad, calidad y actualización- a las necesidades de las carreras y el perfil de los alumnos. A su vez, la institución deberá incorporar dicho equipamiento computacional en la docencia regular, en el apoyo al desarrollo de competencias, en el reforzamiento de los estudiantes, y en el fortalecimiento del Centro de Información del Fútbol.
- j) Crear mecanismos de evaluación periódicos de la infraestructura física e instalaciones en uso, que permita identificar y satisfacer las necesidades de reposición, mantenimiento y actualización de las mismas, considerando el desarrollo actual de las carreras y sus proyecciones hacia el futuro.

- k) Presentar un programa de evaluación y mejoramiento de la gestión de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, que contemple los ejes: estabilidad, planificación y administración financiera. A su vez, el instituto deberá elaborar y presentar un estudio financiero que considere un presupuesto de tesorería de mediano y largo plazo, así como balances y cuentas de resultados proyectados, que permitan prever si la institución requerirá de financiamiento externo en el corto o mediano plazo.
- 4) Facultar al Secretario Ejecutivo para que certifique la adopción de este acuerdo.

Agustín Squella Narducci
Vice-Presidente (S)
Consejo Superior de Educación

Thomas Griggs Latuz
Secretario Ejecutivo (S)
Consejo Superior de Educación