

ACUERDO N° 145/2011

En sesión ordinaria de 15 de diciembre de 2011, con arreglo a las disposiciones del DFL N° 2, de 2009, de Educación, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 20.370 con las normas no derogadas del DFL N° 1, de 2005, de Educación, el Consejo Nacional de Educación –sucesor legal del Consejo Superior de Educación- ha adoptado el siguiente acuerdo:

VISTOS:

Lo dispuesto en los artículos 85, 87, 97 y 99 del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, el artículo 6° transitorio de la ley 20.129, y el proyecto institucional del Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF;

TENIENDO PRESENTE:

- 1) Que, mediante el Acuerdo N° 041/2009, adoptado en sesión ordinaria de 2 de julio de 2009, el Consejo Superior de Educación, en ejercicio de sus facultades legales, emitió el informe sobre el estado de avance del proyecto institucional del Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF, el cual describió los aspectos destacados y los aspectos que requerían de especial atención por parte de la institución, además de disponer un conjunto de acciones que la institución debía cumplir a plena satisfacción del Consejo. Dichas acciones se refirieron a lo siguiente:
 - a) Generar condiciones para la implementación de un proceso de autoevaluación, mediante la elaboración de mecanismos e instrumentos que permitieran evaluar el desempeño de las diferentes instancias del quehacer institucional; definiendo las instancias responsables de su implementación; estableciendo fechas estimativas para su aplicación y análisis de resultados; y velando por lograr una efectiva participación de los distintos estamentos en ese proceso.
 - b) Elaborar un plan de mejoramiento de implementación del modelo de educación dual que contemplara, a lo menos, medidas para mejorar la coordinación académica con la empresa, mayor participación en la selección y/o capacitación de los maestros guías, actividades de capacitación docente en metodologías acordes con el modelo y medidas de difusión e inducción de los estudiantes al modelo. El plan debía contener objetivos, etapas, responsables, indicadores de logro, y presupuesto asociado.
 - c) Diseñar estrategias tendientes a mejorar las tasas de retención y titulación.
 - d) Definir mecanismos de revisión periódica de los perfiles de egreso.
 - e) Presentar antecedentes concretos que acreditaran el compromiso de los socios de la institución para realizar los aportes al Centro, que permitieran suplir el déficit que enfrentaba. Tales antecedentes debían contener una proyección realista de los déficits que se enfrentarían en el mediano plazo, los montos concretos que serían aportados por cada persona natural o jurídica comprometida, y las oportunidades en que tales aportes se materializarían.
 - f) Mejorar el sistema de registro contable del Centro, de modo que proporcionara información fidedigna, transparente, expedita y oportuna de la situación financiera de la institución, particularmente en cuanto a la situación de endeudamiento de largo plazo.

- g) Informar las medidas concretas que implementaría para cumplir con los compromisos financieros adquiridos, de modo de asegurar la viabilidad de su proyecto institucional.
- h) Realizar una auditoría interna de registro curricular, de manera de detectar las falencias existentes en la provisión y actualización de la información, e implementar las medidas correctivas pertinentes.
- i) Implementar medidas tendientes a mejorar el acceso de los estudiantes a la biblioteca, resguardando que éstos pudieran ser atendidos por personal idóneo y en horarios que se ajustaran a sus requerimientos formativos y laborales.
- j) Actualizar el Plan de Desarrollo, conforme con las acciones precedentes y hacer las modificaciones reglamentarias que se derivaran de ello.

El Acuerdo N° 041/2009 fue notificado personalmente al rector del Centro de Formación Técnica INGRAF con fecha 18 de agosto de 2009, mediante Oficio N° 229/2009.

- 2) Que con fecha 26 de octubre de 2009, el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF, solicitó una prórroga del plazo dispuesto para responder a las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 041/2009. Mediante Oficio N° 063/2009, el Consejo Nacional de Educación acogió la solicitud planteada, otorgando como nuevo plazo el 11 de diciembre de 2009.
- 3) Que, con fecha 10 de diciembre de 2009, el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF, presentó su respuesta a las acciones encomendadas por el Acuerdo N°041/2009, la que fue evaluada por dos consultores externos designados para tal efecto por el Consejo.
- 4) Que, en sesión de 14 de enero 2010, el Consejo analizó las respuestas del Centro a las acciones dispuestas en el Acuerdo N° 041/2009, los informes realizados por los consultores designados por el Consejo, y la minuta de la Secretaría Técnica sobre el particular, concluyendo que la respuesta presentada por la institución era en extremo esquemática y no profundizaba ni detallaba aspectos importantes para su evaluación y que, por tanto, no satisfacía los requerimientos efectuados, por lo que acordó transmitir las observaciones derivadas de su análisis. Ello fue comunicado a la institución a través del Oficio N°054/2010, de 2 de febrero de 2010, el que fijó como plazo para responder a las observaciones el 30 de abril de 2010.

Las consideraciones que llevaron al Consejo a estimar como no cumplidas las acciones fueron las siguientes:

- a) En relación con la acción N° 1 (correspondiente a la acción a del Acuerdo N° 041/2009), referida a generar las condiciones para la implementación de un proceso de autoevaluación, la institución informó que instalaría un proceso participativo de autoevaluación y planificación, con actividades que se realizarían durante el 2010. Sin embargo, pese a lo señalado en la acción, no se presentaron los mecanismos e instrumentos que permitieran evaluar el desempeño de las diferentes instancias del quehacer institucional, por lo que se estima que la respuesta se mantenía a nivel de intenciones.

Junto con ello, el proceso de autoevaluación propuesto no incorporó mecanismos de análisis de los resultados ni planes de mejora asociados, por lo

que no fue factible evidenciar que apoyara la generación de una lógica de mejoramiento continuo; objetivo final de todo proceso autoevaluativo. Asimismo, aun cuando se planteó que el proceso sería participativo, la “jornada de autoevaluación y proyecciones” se programó para el mes de enero, fecha en que estudiantes y docentes no asisten con regularidad al Centro.

- b) En relación con la acción N° 2 (acción b), que requirió elaborar un plan de mejoramiento de implementación del modelo de educación dual, el Centro presentó su compromiso de fortalecer la relación con la industria, junto con la propuesta formativa ‘Imprime futuro’, la cual, se estimó, articulaba adecuadamente los distintos momentos del proceso educativo de formación dual. No obstante, el desarrollo de procesos de inducción, difusión y capacitación a estudiantes, maestros guías y docentes, no era abordado con la especificidad requerida, y no se detallaban actividades de capacitación en metodologías acordes con el modelo dual.

Asimismo, la propuesta de maestros guías no especificaba la manera en que ellos serían seleccionados y evaluados, aun cuando estarían a cargo directamente de la ejecución de parte importante del programa.

- c) Respecto de la acción N° 3 (acción c), referida al diseño de estrategias tendientes a mejorar las tasas de retención y titulación, la institución planteó que fortalecería la evaluación de los perfiles de ingreso de los candidatos -como medida para mejorar las tasas de retención- y ejecutaría una revisión del protocolo de titulación. Sin embargo, la estrategia de mejora en las tasas de retención sólo consideraba mayor selectividad en el ingreso, dejando sin intervención el proceso formativo mismo, donde prioritariamente deben generarse dichas estrategias. Asimismo, el sistema de calificación de candidatos era con cargo a las empresas, por lo tanto, se dejaba fuera del control del Centro la selección de estudiantes.

Sumado a lo anterior, se planteaba una revisión y adecuación de las tasas de retención y titulación a realizarse el 2010, pero no se definían ni adjuntaban los instrumentos o mecanismos para ello.

- d) En relación con la acción N° 4 (acción d), concerniente a la definición de mecanismos de revisión periódica de los perfiles de egreso, el Centro señaló que instalaría e implementaría un sistema en esta dirección el año 2010, pero no definió los mecanismos de revisión como requería explícitamente la acción. Asimismo, planteó que el 2011 contaría con perfiles redefinidos, pero sólo en dos de sus tres carreras, situación que no fue fundamentada ni justificada.

- e) Respecto de la acción N° 5 (acción e), relativa al compromiso de los socios de realizar los aportes necesarios para suplir el déficit financiero que enfrentaba la institución, el documento presentado por el Centro no dio respuesta a lo requerido por el Consejo, ya que no se acompañaron los antecedentes de dicho compromiso ni se realizó una proyección de los déficits, así como tampoco se explicitó otra vía de financiamiento alternativa.

- f) En relación con la acción N° 6 (acción f), referida a mejorar el sistema de registro contable, la institución presentó una propuesta que esperaba le permitiera, en el futuro, mejorar la gestión del sistema de registro contable, proporcionando información fidedigna y oportuna de la situación financiera de la institución, ampliando la gestión del sistema contable computacional INGRAF, y manteniendo la auditoría externa a los balances anuales. Sin embargo, la acción

requerida por el Consejo era explícita en cuanto a la necesidad de evaluar la situación de endeudamiento a largo plazo, pero la respuesta de la institución no presentó los antecedentes necesarios para su evaluación.

- g) En relación con la acción N° 7 (acción g), la institución no dio respuesta a los requerimientos del Consejo, ya que no informó cuáles serían las medidas concretas que implementaría para cumplir con los compromisos financieros adquiridos, de modo de haber asegurado la viabilidad de su proyecto institucional.
- h) Respecto de la acción N° 8 (acción h), referida a la realización de una auditoría del sistema de registro curricular y la implementación de las mejoras de allí derivadas, la institución señaló que auditaría la gestión de la información curricular, y crearía un sistema con soporte electrónico y en red. Sin embargo, el Centro no realizó la auditoría ni implementó las medidas correctivas pertinentes, sino que sólo señaló que lo haría en un futuro próximo.
- i) En relación con la acción N° 9 (acción i), referida a la implementación de medidas tendientes a mejorar el acceso de los estudiantes a la biblioteca, la respuesta del Centro delineó una serie de actividades y decisiones orientadas a fortalecer dicho acceso, como la incorporación de sistemas en red, y la detección participativa de requerimientos, entre otros. No obstante, la institución sólo presentó un diseño de la implementación y no sus resultados. Además, no se adjuntaron mayores detalles de aspectos requeridos por el Consejo, como la mejora en la atención presencial de la biblioteca y horarios que se ajustaran a los requerimientos de los estudiantes. Asimismo, el presupuesto estimado no comprometía los recursos necesarios y suficientes que permitieran fortalecer el material bibliográfico requerido.
- j) Respecto de la acción N° 10 (acción j), relativa a la actualización del Plan de Desarrollo conforme con las acciones precedentes y la realización de las modificaciones reglamentarias de allí derivadas, el Centro aportó información que dio cuenta de avances en la revisión del Proyecto de Desarrollo Institucional, considerando las acciones y recomendaciones entregadas por el Consejo. Sin embargo, la acción requería contar, efectivamente, con la actualización del plan, y no sólo conocer la planificación de su implementación o la adecuación de sus propósitos institucionales, pero el Centro aplazó esta tarea para el año 2010. Asimismo, las actualizaciones reglamentarias derivadas de ello, estaban proyectadas para septiembre de 2010.

Finalmente, se hizo presente que, en todas las acciones dispuestas por el Consejo, el Centro no identificó a responsables específicos, sino que sólo nombró a los participantes de las actividades. En consecuencia, se confundía a los responsables con los participantes, y no se definió con claridad quién o quiénes se harían cargo de la evaluación del cumplimiento de las acciones.

- 5) Que, mediante Carta N° 188, de 17 de mayo de 2009, el Consejo Nacional de Educación informó al Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF la realización de una visita de verificación focalizada a la institución, los días 3 y 4 de junio de 2010, con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de todas las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 041/2009 y observadas, mediante el Oficio N° 054/2010.
- 6) Que con fecha 20 de mayo de 2010, el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF entregó su respuesta a las acciones encomendadas por el Consejo y observadas mediante Oficio N° 054/2010.

- 7) Que los días 3 y 4 de junio de 2010 se efectuó la visita de verificación focalizada, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares evaluadores expertos y un profesional de la Secretaría Técnica del Consejo, quien actuó en calidad de secretario de la comisión y ministro de fe de la visita. El informe de comisión fue recibido con fecha 29 de junio de 2010.
- 8) Que, en sesión de 29 de julio de 2010, el Consejo Nacional de Educación analizó la respuesta del Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF a las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 041/2009 y observadas a través del Oficio N° 054/2010; la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores que visitaron la institución y el informe preparado por la Secretaría Técnica al efecto, y concluyó que si bien la institución había logrado mejoras en algunas de las áreas y acciones requeridas, presentaba escaso avance en otras áreas claves para el adecuado desarrollo del proyecto institucional, como la implementación del modelo educativo y la capacidad de planificación estratégica.

En consecuencia, el Consejo acordó estimar como cumplidas las acciones N° 3, N°5 y N° 9 (correspondientes a las acciones c), e), e i) del Acuerdo N° 041/2009), y como no cumplidas las restantes acciones, transmitiendo observaciones para todas ellas. Asimismo, dada la importancia que revestían para el desarrollo del Centro, las acciones N° 2 (acción b, implementación del modelo de formación dual) y N° 10 (acción j, actualización del plan de desarrollo), fueron reiteradas bajo apercibimiento de aplicar la medida contemplada en el artículo 99 inciso tercero del DFL N° 2, de 2009, de Educación, referida a la suspensión de ingreso de nuevos alumnos para todas o algunas de las carreras del Centro. Ello fue comunicado al Centro mediante Oficio N° 354/2010.

Las acciones que el Consejo estimó no cumplidas y las consideraciones que llevaron a ello fueron las siguientes:

- a) En relación con la acción N° 1 (correspondiente a la acción a) del Acuerdo N° 041/2009), que solicitó se generaran las condiciones para implementar un proceso de autoevaluación, el Consejo estimó que, si bien la institución mostraba indicios claros de instalación de espacios consultivos a través de equipos de trabajo, como el EPE o EDDI, que cubrían necesidades de reflexión interna acerca del desarrollo de la institución y del mejoramiento del modelo educativo, estas instancias no estaban destinadas a la elaboración de mecanismos e instrumentos que permitieran evaluar el quehacer institucional, a través de indicadores cuantificables que orientaran la toma de decisiones. Vale decir, eran espacios de reflexión y consulta necesarios para el desarrollo del Centro, pero no eran en sí mismos mecanismos de autoevaluación.

Junto con ello, al momento de la visita no se habían concretado algunos compromisos adquiridos por el Centro en el documento de respuesta a las acciones reiteradas, que resultaban relevantes para la implementación del proceso de autoevaluación, como la jornada de autoevaluación y proyecciones, se programó originalmente para enero de 2010.

Precisamente porque el foco de los mecanismos propuestos era distinto a la evaluación interna del desempeño institucional, no se consideró de manera explícita a estudiantes y empresarios -actores fundamentales dentro del proceso- en las instancias y actividades que se propusieron.

- b) En relación con la acción N° 2 (acción b), el requerimiento del Consejo estaba enfocado en el diseño de un plan de mejoramiento para la implementación del modelo de educación dual; sin embargo, el cambio del modelo dual por el de alternancia escuela-empresa hizo necesaria la revisión en detalle de lo solicitado originalmente en la acción.

Ahora bien, con excepción de folletos que abordaban en forma genérica la propuesta formativa Imprime Futuro, el Centro no había hecho entrega de ningún documento formal que explicara de manera clara las diferencias operativas entre uno y otro modelo, situación que tampoco pudo ser dilucidada completamente durante la visita. Por lo tanto, el Consejo desconocía los requerimientos de implementación específicos derivados de este cambio.

Sin perjuicio de lo anterior, durante la visita se pudo constatar que, en la práctica, algunos de los requerimientos de la acción original eran atingentes al nuevo modelo: mejorar la coordinación académica con la empresa, realizar actividades de capacitación en metodologías acordes con el modelo a los docentes, e implementar medidas de difusión e inducción de los estudiantes al modelo.

Respecto de la coordinación académica con la empresa, al momento de la visita, el Centro había implementado los coordinadores PFI (Plan Formativo Industrial), encargados de coordinar a los tutores, quienes tenían como función supervisar el trabajo de los estudiantes en la empresa. Sin embargo, el sistema de supervisión aún no se encontraba en funcionamiento.

En cuanto a las actividades de capacitación de los docentes y estudiantes, el Centro estableció espacios de coordinación como el EDDI (Espacio Docente Dual INGRAF) y el Día-dual, instancia donde docentes y estudiantes compartían sus experiencias en las empresas.

En consecuencia, el Consejo estimó que, si bien en lo formal el Centro abordó los requerimientos establecidos en la acción, la falta de formalización ante este organismo del cambio de modelo educativo no permitió conocer con claridad la diferencia operativa entre ambos -habida cuenta del cambio conceptual que trasladaba el foco del proceso formativo del oficio a las actitudes, conocimientos y habilidades. Por tanto, persistieron las observaciones en cuanto a que el Centro no contaba con las herramientas necesarias para controlar, supervisar y guiar el proceso formativo de sus estudiantes, toda vez que su foco estaba en la formación de habilidades y actitudes que complementen el conocimiento adquirido en la empresa; proceso que, al momento de la visita, no era monitoreado por la institución.

Asimismo, existieron una serie de situaciones que no habían sido resueltas por la institución, y que, por tanto, no permitieron sostener que, efectivamente, se estuviera haciendo cargo del modelo educativo implementado. A modo de ejemplo, los tutores destinados a monitorear y guiar el proceso de los estudiantes en la empresa no se encontraban operativos, así como tampoco las pautas de cotejo del trabajo de los estudiantes. Junto con ello, aun cuando algunos directivos señalaron que el nuevo modelo planteado -que incorporaba tutores y coordinadores PFI- volvía innecesaria la intervención del Centro en la designación de los supervisores en la empresa -como requería la acción-, en la práctica, eran ellos quienes designaban las tareas que los estudiantes desarrollaban en la empresa y, por lo tanto, abandonar esa función al criterio de la empresa era desatender aspectos fundamentales dentro del proceso

formativo, aun cuando el Centro promoviera una actitud de autorregulación en sus estudiantes.

Por último, el Centro tampoco se encontraba en posición de asegurar igualdad de condiciones técnicas para sus estudiantes -y por ende de adquisición de conocimientos-, ya que ellas dependerían de la empresa, sin que el modelo contara con mecanismos para subsanar estas diferencias.

- c) Respecto de la acción N° 4 (acción d), el Consejo consideró que, si bien los objetivos propuestos por el Centro para desarrollar esta acción apuntaban en la dirección correcta, en cuanto propusieron desarrollar un mecanismo de revisión de los perfiles de egreso y actualizar los perfiles de dos de sus tres carreras, la respuesta de la institución se mantuvo en un nivel de intenciones, que se limitó al diseño, aun cuando la acción requirió explícitamente la definición de los mecanismos.

Al respecto, el Consejo estimó relevante señalar a la institución que, si bien el Centro puede requerir de apoyo externo para definir los mecanismos de revisión periódica de los perfiles, el requerimiento del Consejo apuntaba a la formulación de una operatoria genérica -independiente de la carrera sobre la cual opere- que sea de aplicación sistemática (bienal, trienal, u otra).

- d) En cuanto a la acción N° 6 (acción f), referida al mejoramiento del sistema de registro contable, la información que aportó la institución -que sostuvo que no existiría endeudamiento de largo plazo- dejaría sin efecto ese factor que motivó la acción requerida por el Consejo. Asimismo, la presentación de los balances auditados -aunque fuera de plazo- dio cuenta de un adecuado manejo financiero de la institución.

Sin embargo, la institución dejó sin respuesta otro aspecto contemplado en la acción dispuesta por el Consejo, relativo al desarrollo de acciones concretas tendientes a mejorar el sistema de registro contable, de manera de facilitar la obtención expedita y oportuna de información acerca de la situación financiera de la institución.

- e) En relación con la acción N° 7 (acción g), que requirió informar acerca de las medidas para cumplir con los compromisos financieros que permitieran asegurar la viabilidad del proyecto institucional, el Centro sostuvo que no contaba con compromisos financieros que no pudiera solventar, ya que no presentaba deudas a largo plazo. Sin embargo, la acción requerida por el Consejo se dirigía también a conocer la manera en que el Centro asegura su viabilidad financiera, lo que no pudo ser demostrado a través de evidencia concreta por parte de la institución.

En este sentido, a través de las reuniones que se sostuvieron durante la visita se pudo constatar que no existían registros formales, por ejemplo, de la sanción del Directorio respecto de la matrícula proyectada. Y, aun cuando con posterioridad a la visita, el Centro presentó planillas de cálculo con datos históricos y proyectados de matrícula y de la definición del número de estudiantes necesarios para alcanzar el punto de equilibrio, durante la visita, las proyecciones no fueron coincidentes entre los distintos miembros del equipo directivo, lo que, a juicio del Consejo, indicaba que la proyección no se apoyaba en antecedentes sistematizados, sino sólo en el conocimiento de algunos directivos al respecto.

- f) Respecto de la acción N° 8 (acción h), que solicitó realizar una auditoría interna del registro curricular y se implementaran las medidas correctivas pertinentes, el Consejo consideró que el Centro diseñó adecuadamente el proceso de auditoría, estableciendo plazos, metas y responsables concretos. Sin embargo, no obstante los plazos fueron establecidos por la propia institución, al momento de la visita, la auditoría al registro curricular se encontraba en proceso y el informe comprometido se había postergado para el segundo semestre de 2010. Con todo, ello no impidió que se estuvieran desarrollando medidas correctivas, así como una base de datos curriculares con soporte electrónico, que se proyectaba estuviese operando en agosto de 2010.
- g) Respecto de la acción N° 10 (acción j), referida a la actualización del Plan de Desarrollo, la institución no dio respuesta cabal al requerimiento, señalando que no era posible definir un plan de desarrollo sin antes contar con los primeros resultados de la puesta en marcha del proyecto Imprime Futuro. En reemplazo de ello y de manera momentánea, presentó un documento denominado “Al proyecto de Desarrollo Institucional 2010-2015”, donde se indicaron algunas actualizaciones de los fundamentos del Plan de Desarrollo anterior, así como de la visión, misión, fines institucionales y acciones destinadas para su cumplimiento.

Al respecto, el Consejo consideró que, no obstante las actualizaciones planteadas representaban un avance, resultaba considerablemente perjudicial para la institución no contar con un plan de desarrollo actualizado, formalizado y socializado. Precisamente de esta carencia, y de la falta de orientación del rumbo que debía seguir el Centro, se desprendieron muchas de las observaciones efectuadas en el resto de las acciones.

Respecto de las acciones estimadas como cumplidas, el Consejo encomendó a la Secretaría Ejecutiva el seguimiento de su implementación, atendiendo especialmente los siguientes aspectos:

- a) En relación con la acción N° 3 (acción c), que requería diseñar estrategias tendientes a mejorar las tasas de retención y titulación, la institución debía la institución formalizar y someter a opinión del Consejo los cambios curriculares que se derivaran de su estrategia de incorporar el proceso de titulación dentro de las obligaciones curriculares de los estudiantes.
- b) Respecto de la acción N° 5 (acción e), relativa a la acreditación del compromiso financiero de los socios para suplir el déficit financiero, el Directorio adquirió el compromiso de reconocer como fondo de becas para alumnos egresados de la Escuela de Artes Gráficas el pasivo que adeudaba el Centro a sus directores. En virtud de ello, el Consejo estimó necesario que la institución informara en detalle acerca de los montos y formas de entrega de las becas, y que demostrara que, efectivamente, estaba en condiciones financieras de entregarlas sin necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamiento o, de lo contrario, señalar cuáles serían ellas.

Por otra parte, de la revisión de la respuesta de la institución a las acciones, así como de la visita, surgieron otras observaciones que preocuparon al Consejo:

- c) La institución no informó ni sometió a consideración del Consejo algunos cambios sustantivos, como el cambio de modelo educativo y todas las consecuencias operativas de allí derivadas: nueva estructura organizacional, creación de cargos y funciones, modificación a los reglamentos, funcionamiento

de organismos colegiados y autoridades unipersonales descritas en sus instrumentos normativos, entre otros.

- d) El Consejo hizo notar a la institución que la dinámica de funcionamiento del Centro no privilegiaba lógicas de manejo transversal de la información. Por lo tanto, información relevante para el desarrollo institucional era conocida y operada sólo por quien se relaciona con ella, sin que existiera un depósito institucional de información compartido por quienes corresponda, que promoviera prácticas de conocimiento y aprendizaje institucional.

A modo de ejemplo, el Centro no contaba con un manejo de indicadores de progresión estudiantil, socializado a nivel de directivos, que apoyara la toma de decisiones académicas. Tampoco contaba con un plan presupuestario de inversiones y de financiamiento de caja, aprobado por el Directorio cada año académico, ni tampoco con una proyección a mediano y largo plazo formal y socializada, que permitiera al Directorio y directivos del Centro visualizar los impactos de las decisiones y de los planes en ejecución, de manera de orientar la toma de decisiones.

La institución debía responder a este conjunto de observaciones, a más tardar, el 13 de diciembre de 2010.

En esa misma sesión, el Consejo dispuso aplicar una examinación a la institución para el segundo semestre de 2010, bajo la modalidad “aplicación de exámenes”, contemplada en la Circular N° 03/2010 de este organismo, con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de los perfiles de egreso de las distintas carreras impartidas por el Centro, a partir de la implementación del nuevo modelo educativo informado,

- 9) Que, mediante carta de 8 de octubre de 2010, la institución solicitó una prórroga de al menos 60 días para responder al Oficio N° 354/2010, lo que fue acogido parcialmente por el Consejo, ampliando el plazo en 30 días, lo que fue comunicado a la institución mediante Oficio N° 434/2010. En consecuencia, la institución debía presentar su respuesta a más tardar el 12 de enero de 2011, sin posibilidad de nuevas extensiones.
- 10) Que, el 14 de enero de 2011, el Centro presentó la respuesta a las acciones dispuestas mediante Acuerdo N° 041/2009, observadas a través del Oficio N° 054/2010 y reiteradas por Oficio N° 354/2010, el que, además, reiteró las acciones b) y j) bajo apercibimiento de aplicar la medida establecida en el artículo 99 inciso 3° del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, referida a la suspensión de ingreso de nuevos alumnos a todas o algunas de las carreras impartidas por la institución.
- 11) Que, en sesión ordinaria de 31 de marzo de 2011, el Consejo Nacional de Educación analizó los antecedentes presentados por el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF en respuesta a las acciones del Acuerdo N° 041/2009, cuyo cumplimiento se encontraba pendiente, la evaluación que de dicha respuesta efectuaron los consultores designados por el Consejo para tal efecto, y la minuta preparada por la Secretaría Técnica, acordando calificar cumplidas las acciones a), f) y h), sin perjuicio de transmitir algunas observaciones. Asimismo, acordó estimar como no cumplidas las acciones b), d), g) y j) del Acuerdo N° 041/2009.

Considerando que la institución mostró avances en aquellos aspectos que demandaron requerimientos de mejora, el Consejo decidió no aplicar, en esa oportunidad, la medida de suspensión de ingreso de nuevos alumnos a todas o algunas de las carreras impartidas por la institución, y reiteró a la institución que debía dar respuesta satisfactoria a las acciones b), d), g) y j) del Acuerdo N° 041/2009, bajo apercibimiento de aplicar la medida señalada.

El Consejo acordó transmitir a la institución su preocupación por el deficiente nivel de avance que presentaba la institución en la implementación de su modelo educativo y en el ámbito de la planificación estratégica.

Las razones que fundamentaron la decisión del Consejo, respecto de las acciones estimadas como no cumplidas, fueron las siguientes:

- a) En cuanto a la acción b), que solicitó al Centro desarrollar un plan de mejoramiento para la implementación del modelo de educación dual, si bien la respuesta del Centro aportó mayor información sobre el modelo de Formación en Alternancia adoptado, las definiciones efectuadas siguieron estando referidas a la actividad que el estudiante realiza en el Centro, pero no permitieron tener total claridad respecto de su proceso de formación en la empresa. En efecto, los antecedentes entregados por la institución no evidenciaron que existiera coordinación efectiva entre el equipo docente del Centro y sus acciones formativas desarrolladas en el aula, por una parte, y el proceso de formación en la empresa a cargo del coordinador del Proceso de Formación en la Industria (PFI), por otra.

De esta manera, la institución no abordó adecuadamente la forma en que se desarrolla la coordinación Centro-Empresa (PFC-PFI), pues se centró sólo en aspectos formales o administrativos (asignación de estudiantes a empresas, entrega de materiales, entre otros), sin entregar suficiente información acerca de los aspectos formativos que se espera se trabajen en la empresa, de acuerdo con la malla curricular y el perfil de egreso definido. Ello se estimó especialmente relevante, considerando el modelo de alternancia, según el cual el 80% de la formación de los estudiantes se apoya en la empresa, ámbito donde el equipo docente no trabaja de manera directa, sino sólo a través de reportes y bitácoras.

Tampoco se entregaron evidencias sobre la existencia de mecanismos que permitieran asegurar que los procesos de enseñanza desarrollados en las distintas empresas, en el marco del Proceso de Formación en la Industria (PFI), fueran equivalentes.

- b) En relación con la acción d) referida a la definición de mecanismos de revisión periódica de los perfiles de egreso, la institución se limitó a señalar que replicaría, con profesionales de empresas, docentes y egresados del Centro, las técnicas que se utilizaron para el levantamiento de competencias del proyecto Mecesup IGF 301-2003, pero no definió etapas o plazos de aplicación, ni responsables de cada etapa. Tampoco indicó cómo se utilizaría la información levantada, de manera de articular un mecanismo integral que pudiera ser aplicado sistemáticamente a todas las carreras de la institución.

- c) Con respecto a la acción g), relativa a las medidas necesarias para cumplir con los compromisos financieros, de modo de haber asegurado la viabilidad del proyecto institucional, el Centro señaló que había comenzado a implementar medidas para subsanar la observación efectuada y cumplir sus compromisos, como la proyección de diversificación de las fuentes de ingreso, y la contratación de personas responsables de implementar esas medidas (un director comercial y de proyectos y una coordinadora de asuntos estudiantiles). Sin embargo, estas iniciativas se encontraban aún en un incipiente estado de implementación, por lo que no fue posible determinar si eran suficientes para cumplir con lo solicitado por este organismo. Sumado a ello, la institución no presentó evidencias que garantizaran su viabilidad financiera.
- d) En cuanto a la acción j), que solicitó la actualización del Plan de Desarrollo, si bien la institución presentó un Plan de Desarrollo Estratégico que buscaba hacerse cargo de los desafíos que representaba la nueva modalidad curricular en implementación, no entregó antecedentes que evidenciaran que el proceso de elaboración de dicho instrumento se fundamentó en un análisis estratégico de las necesidades administrativas, académicas y financieras de la institución, en ese momento. Tampoco se definieron con claridad las orientaciones estratégicas que el Centro se dio.

Sumado a ello, en el plan no se establecieron responsables ni indicadores de logro, que permitieran realizar un adecuado seguimiento del grado de cumplimiento de las acciones que definió.

Tampoco se contó con información que permitiera determinar el grado de formalización del Plan de Desarrollo, ni se informó si éste había sido socializado entre los distintos actores del Centro, lo que era imprescindible para su puesta en práctica.

Por último, el Centro no informó sobre las modificaciones reglamentarias que requerirían hacerse en virtud de la revisión y actualización del Plan de Desarrollo Estratégico y los ajustes al modelo formativo.

Por otra parte, respecto de las acciones que el Consejo estimó cumplidas, se efectuaron las siguientes observaciones:

- a) Con respecto a la acción a), que requirió generar condiciones para implementar un proceso de autoevaluación, si bien la institución informó la existencia de equipos de trabajo que abordaron temas como el modelo educativo y la gestión académica, en forma regular durante 2010, y dio cuenta de esfuerzos significativos por incorporar activamente a empresarios y estudiantes en este proceso de análisis institucional, no presentó evidencias de la implementación y efectividad de estas medidas, por lo que no fue posible evaluar, en ese momento, la idoneidad de esas acciones.
- b) En relación con la acción f), referida al mejoramiento del sistema de registro contable, aunque la institución definió un conjunto de indicadores, presentados mensualmente al Directorio para su seguimiento, lo que representó un avance significativo en lo referido a la generación de información en esta materia, no se entregaron evidencias de la eficacia de la aplicación de estas medidas. En efecto, no fue posible determinar si estos índices aportaban información relevante para la toma de decisiones. En este sentido se estimó recomendable que la institución sometiera dichos indicadores a evaluación a fin de determinar su pertinencia y utilidad, y efectuara los ajustes que eventualmente se

requirieran. Asimismo, se indicó al Centro que debía definir los resultados esperados para cada periodo.

- c) En cuanto a la acción h), que requirió realizar una auditoría interna de registro curricular e implementar las medidas correctivas pertinentes, si bien el Consejo estimó que la institución presentaba avances significativos en esta área, dado que todas las medidas indicadas se encontraban en estado reciente de implementación, no fue posible evaluar el uso que esperaba hacer la institución de la información que pudiera obtener, por lo que se le señaló que ello sería objeto de seguimiento por parte del Consejo.

Todo lo anterior fue comunicado a la institución a través del Oficio N° 141/2011, que fijó como plazo para responder a las acciones reiteradas bajo apercibimiento y a las observaciones efectuadas, el 7 de junio de 2011.

- 12) Que el Oficio N° 141/2011 fue notificado personalmente al Director Ejecutivo del Centro, con fecha 11 de abril de 2011.
- 13) Que, mediante carta de 17 de mayo de 2011, el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF solicitó que se prorrogara en un mes el plazo para dar respuesta al Oficio N° 141/2011, en virtud de los cambios producidos en la directiva del Centro, consistentes en la designación de nuevas autoridades, Presidente del Directorio, directores, Director Ejecutivo y Director Académico, en razón de dar respuesta de manera profunda y sistemática a las observaciones realizadas por el Consejo, información que fue complementada por la institución el 31 de mayo de 2011.

Dicha solicitud fue analizada por el Consejo, en sesión de 2 de junio de 2011, decidiendo acogerla. Ello fue comunicado a la institución a través del Oficio N° 238/2011, de 8 de junio de 2011, que fijó como plazo para responder el 7 de julio de 2011, bajo el apercibimiento ya indicado.

- 14) Que, con fecha 7 de julio de 2011, el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF presentó su informe de respuesta al Oficio N° 141/2011.
- 15) Que, mediante carta 561/2011 de 27 de septiembre de 2011, el Consejo Nacional de Educación informó al Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF acerca de la visita de verificación integral y de evaluación de acciones que se efectuaría con la finalidad de reunir antecedentes que permitieran evaluar el nivel de desarrollo del proyecto institucional a la luz de los criterios de evaluación para centros de formación técnica, y para determinar el grado de cumplimiento de todas las acciones dispuestas por el Acuerdo N° 041/2009 y observadas mediante los oficios N° 054/2010, y reiteradas a través de los Oficios N° 354/2010 y N° 141/2011.
- 16) Que los días 5 y 6 de octubre de 2011 tuvo lugar la visita de verificación integral y de evaluación de acciones, la que estuvo a cargo de una comisión formada por tres pares evaluadores externos y una profesional de la Secretaría Técnica que actuó como secretaria de la comisión y ministro de fe de la visita. Con fecha 4 de noviembre de 2011, se recibió el informe de la comisión de pares evaluadores que efectuó la visita, el que fue remitido al Centro con fecha 8 de noviembre a la institución para que formulara las precisiones y correcciones que estimara procedentes, lo que ocurrió el 18 de noviembre de ese año.
- 17) Que, en sesión de esta fecha, el Consejo Nacional de Educación analizó todos los antecedentes recogidos en la visita realizada los días 5 y 6 de octubre y los

contrastó con los criterios de evaluación para centros de formación técnica, contenidos en el informe de los pares evaluadores designados para tal efecto, a objeto de pronunciarse sobre el grado de desarrollo del proyecto institucional, emitiendo el segundo informe de estado de avance del Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF, mediante Acuerdo N° 144/2011.

- 18) Que, asimismo, en sesión de esta fecha, el Consejo evaluó el grado de cumplimiento de las acciones b), d), g) y j) dispuestas por el Acuerdo N° 041/2009, observadas a través del Oficio N° 054/2010 y reiteradas por Oficios N° 354/2010 y N°141/2011, bajo apereamiento de aplicar la medida establecida en el artículo 99 inciso 3° del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, referida a la suspensión de ingreso de nuevos alumnos a todas o algunas de las carreras impartidas por la institución.

Como resultado de la evaluación, este organismo acordó estimar cumplida la acción d) y como no cumplidas las acciones b), g) y j) del Acuerdo N° 041/2009, transmitiendo observaciones a todas ellas, las que se indican a continuación:

- a) En relación con la acción b), que solicitó al Centro desarrollar un plan de mejoramiento para la implementación del modelo educativo, aunque la institución presenta avances en esta materia –como las actividades orientadas a mejorar la coordinación entre el Centro y la empresa, el desarrollo de estándares que deben cumplir las empresas y de un plan recuperativo para los estudiantes- existen aspectos fundamentales que no se han abordado, y que son necesarios para dotar de claridad a su modelo educativo y mejorarlo:
- El plan no contiene objetivos, etapas, responsables, indicadores de logro, y presupuesto asociado.
 - No se contempla una política ni procedimientos de capacitación a los docentes contrapartes (en la empresa), que garantice que éstos se apropien de las competencias que el Centro se ha propuesto desarrollar en sus estudiantes, en conformidad con los programas de estudios, por lo que tampoco hay certeza de que los alumnos reciban una formación equivalente, independientemente del lugar dónde desarrollen su formación práctica.
 - En relación con lo anterior, resulta además conveniente que la institución defina los perfiles de competencias que deben tener los docentes contrapartes, los mecanismos de evaluación de su desempeño, y las consecuencias asociadas a dicha evaluación.
- b) Con respecto a la acción g), que requería medidas necesarias para cumplir con los compromisos financieros, de modo de asegurar la viabilidad del proyecto institucional, el Centro da cuenta de acciones desarrolladas durante el presente año, que incluyen acciones de difusión, de manera de mejorar la baja matrícula que presenta. Además, el nuevo Directorio tomó la determinación de inyectar nuevos recursos al Centro, comprometiendo el aporte de los socios de INGRAF y de empresarios de la industria gráfica en general. Sin embargo, al momento de la visita no existía una formalización de un compromiso de inversión futura, que contemple periodicidad y montos, entre otros, cuestión que resulta fundamental para dar viabilidad a un proyecto que no logra sustentarse con recursos propios.

Por otra parte, las proyecciones de matrícula están sobredimensionadas al basarse en cálculos erróneos, lo que su vez lleva a que el plan de inversión no podrá cumplirse, bajo esas condiciones. Si bien la institución se encuentra trabajando conjuntamente con la Escuela de la Industria Gráfica para posicionar el Centro como una alternativa atractiva de continuidad para los estudiantes de

la Escuela, a fin de mejorar su matrícula, el plan de marketing también considera acciones de difusión en liceos que no tienen ningún tipo de relación con la formación que entrega la institución, sin focalizar las actividades de difusión en aquellos liceos donde existe una formación relacionada con la industria o el manejo de maquinarias, establecimientos donde es más probable que puedan surgir postulantes al Centro.

- c) En relación con la acción j), referida a la necesidad de actualizar el plan de desarrollo teniendo en consideración las medidas que se deben implementar para el cumplimiento de los requerimientos y observaciones transmitidas por el Consejo, si bien se presentan avances, es necesario que se mejoren sustancialmente las definiciones operativas del plan, a fin de que pueda ser monitoreado y evaluado adecuadamente, lo que implica una definición de indicadores, responsables, y recursos asociados.

En efecto, no se advierte cómo la institución podrá dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y acciones concretas que ha definido en su Plan de Desarrollo Institucional, en tanto ellas no se encuentran valorizadas. Dadas las condiciones de viabilidad financiera antes reseñadas, urge que la institución, además, realice una priorización de dichas acciones, de manera de imponerse desafíos realistas y posibles de cumplir.

- d) En lo concerniente a la acción d) referida a la definición de mecanismos de revisión de los perfiles de egreso, la institución ha definido un mecanismo que contempla la participación del comité empresarial, comité técnico, equipo de dirección, equipo académico, definiendo a su vez los plazos y las actividades que debe desarrollar cada uno de estos equipos. En virtud de ello, esta acción se califica como cumplida, sin perjuicio de la verificación posterior que se haga de la manera en que tal mecanismo se implemente.

Y CONSIDERANDO:

- 1) Que en atención a las observaciones señaladas en el numeral 18 del presente Acuerdo, se concluye que el Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF no ha dado cumplimiento satisfactorio a las acciones b), g) y j) del Acuerdo 041/2009, observadas por el Oficio N° 054/2010, y reiteradas a través de los Oficios N° 354/2010 y N° 141/2011, bajo apercibimiento de aplicar la medida establecida en el artículo 99 inciso 3° del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, referida a la suspensión de ingreso de nuevos alumnos a todas o algunas de las carreras impartidas por la institución.
- 2) Que, como consecuencia del incumplimiento de acciones señalado, el Consejo debe aplicar la medida dispuesta en el artículo 99 inciso 3° del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación.

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

- 1) Suspender el ingreso de nuevos alumnos, para el segundo semestre del año 2012, a la carrera de Impresión Flexográfica, en conformidad con lo establecido en el artículo 99 inciso 3° del DFL N° 2 de 2009, de Educación.
- 2) Reiterar para su cumplimiento las acciones b), g) y j) del Acuerdo N° 041/2009,

observadas y reiteradas por los Oficios N° 054/2010, 354/2010 y 141/2011 y por el presente Acuerdo, a más tardar, el día 2 de julio de 2011, bajo apercibimiento de aplicar la medida establecida en el artículo 99 del DFL N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación, referida a la solicitud de revocación de reconocimiento oficial de la institución.

- 3) Hacer presente que, conforme con lo establecido en el artículo 59 de la ley 19.880, la institución cuenta con la posibilidad de interponer ante este organismo un recurso de reposición en contra del presente Acuerdo, dentro del plazo de 5 días hábiles contados desde su notificación. Lo anterior, sin perjuicio del ejercicio de otros recursos administrativos y de las acciones jurisdiccionales que estime convenientes.
- 4) Publicar un extracto del presente acuerdo en el Diario Oficial.
- 5) Difundir el presente acuerdo en un diario de circulación nacional y en la página web del Consejo Nacional de Educación.

Elizabeth Lira Kornfeld
Consejera
Consejo Nacional de Educación

Daniela Torre Griggs
Secretaria Ejecutiva
Consejo Nacional de Educación