

## TERCER INFORME DE ESTADO DE AVANCE DEL DESARROLLO DEL PROYECTO INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA AUSTRAL

### I. Antecedentes.

1. El Centro de Formación Técnica Austral es una institución de educación superior que obtuvo su reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Educación, en virtud de las normas contenidas en la Ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, mediante Decreto Exento de Educación N° 149, de fecha 17 de Mayo de 2000 e inscrito en el Registro correspondiente con el N° 266. Inició sus actividades docentes de formación de técnicos de nivel superior en el año 2000. Ampliaciones: Decreto Exento N° 115 del 5 de Marzo de 2004.
2. El Centro de Formación Técnica se encuentra organizado por la sociedad “Centro de Formación Técnica Austral Sociedad Anónima o Centro de Formación Técnica Austral S.A. o Centro de Formación Técnica Austral o CFT Austral o CFT Austral S.A.”, cuyo representante legal es don René de la Fuente Alarcón.
3. La organización interna del Centro de Formación Técnica considera los siguientes cargos directivos, los que son ocupados actualmente por las siguientes personas:

<b>Cargo</b>	<b>Detentor</b>
Director Ejecutivo	René de la Fuente Alarcón
Jefe de Administración y Finanzas	José Eduardo Obando Figueroa
Director Académico	Gabriela Stehr Gesche
Director de Sede Coyhaique	Mariano Brito Soto
Jefe de Carrera Investigación Criminalística	Raúl Díaz Herrera
Jefe de Carrera Telecomunicaciones Digitales	José Mardones Fernández
Jefe de Carrera Mantenimiento Industrial	Julio César Moreno Gaete
Jefe de Carrera Gastronomía Internacional (V)	Gabriela Stehr Gesche
Jefe de Carrera Informática y Redes	Raimundo Vega Vega
Jefe de Carrera Obras Civiles	Víctor Hugo Herrera Aranda
Jefe de Carrera Gastronomía Internacional (C)	María Fernanda Letelier Herrera
Jefe de Carrera Adm. Contable y Financiera	Mario Cárdenas Cárdenas
Jefe de Carrera Telecomunicaciones Digitales	Isabel Miranda Vergara

4. A la fecha, el Centro cuenta con las siguientes carreras aprobadas por el Ministerio de Educación y sus correspondientes modificaciones:

Para efectos de este cuadro son: CC = Casa Central Valdivia; L = Local Coyhaique; S1 = Sede N° 1 Coyhaique; D = Jornada Diurna; V = Jornada Vespertina.

Carreras aprobadas	Duración	Se Dicta en	Decretos y Resoluciones		
			Aprobación	Modificación	Adecuación
			N° Fecha	N° Fecha	N° Fecha
Administración Contable y Financiera	4	S1-V	DEX N° 149 17.05.00		
Ventas y Marketing	4	CC S1-V	DEX N° 149 17.05.00		
Mantenimiento Industrial	4	CC	DEX N° 149 17.05.00		
Gastronomía Internacional	4	CC L-D S1-V	DEX N° 149 17.05.00		
Informática y Redes de Computadores	DPCL	CC	DEX N° 149 17.05.00		
Telecomunicaciones Digitales	4	CC	DEX N° 149 17.05.00		
Obras Civiles	4	CC L-D S1-V	DEX N° 149 17.05.00		
Gestión de Empresa mención Negocios Electrónicos	4	CC	DEX N° 455 29.06.04		
Gestión de Empresa mención Finanzas	4	CC	DEX N° 455 29.06.04		
Secretariado Ejecutivo	DPCL	CC	DEX N° 321 30.09.04		
Investigación Criminalística mención Documentología, Huellología o Planimetría	DPCL	CC	DEX N° 321 30.09.04		

DPCL: Carreras diseñadas en módulos de formación técnica basados en competencias laborales.

5. El Reglamento Académico vigente de la institución, aprobado por el Ministerio de Educación está contenido en el Decreto Exento N° 178 de fecha 28. 02. 2005.
6. La matrícula nueva y total de los últimos cinco años de la institución por carrera, y por sede, es la siguiente:

Carrera	Tipo Alumno	2001		2002		2003		2004		2005	
		VAL	COY	VAL	COY	VAL	COY	VAL	COY	VAL	COY
Administración Contable y Financiera	N	19		20		19		16		0	12
	A	19		14		18		16		11	
Gastronomía Internacional	N	29		34		31		20	27	18	34
	A			23		34		26		24	22
Informática y Redes de Computadores	N	39		50		22		27		16	
	A			36		45		39		40	
Mantenimiento Industrial	N	15		16		7				0	
	A	16		28		23		16		7	
Obras Civiles	N	26		20		20		13	56	15	31
	A			14		28		25		22	27
Telecomunicaciones Digitales	N	36		43		20		24		9	
	A			25		46		30		28	
Ventas y Marketing	N	9		19		6			19		
	A	22		19		18		11		1	10
Gestión de Empresa mención Negocios Electrónicos	N										
	A										
Gestión de Empresa mención Finanzas	N										
	A										
Secretariado Ejecutivo (*)	N										
	A										
Investigación Criminalística mención Documentología, Huellología o Planimetría (*)	N							36		123	
	A							0		21	
TOTAL		230	0	361	0	337	0	299	102	335	136

N: Nuevos

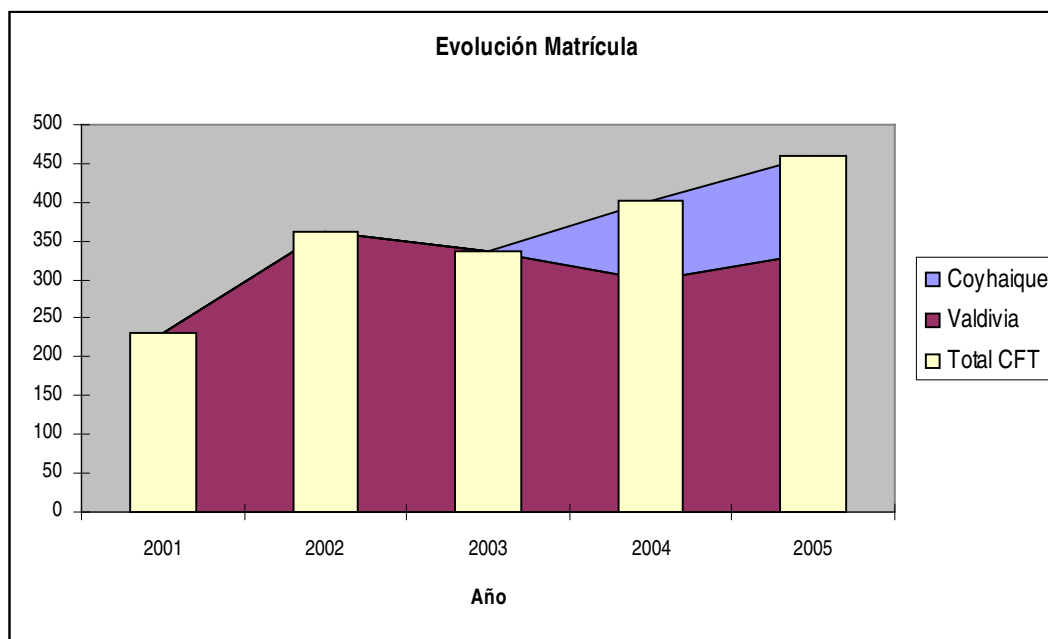
A: Antiguos

VAL: Valdivia

COY: Coyhaique

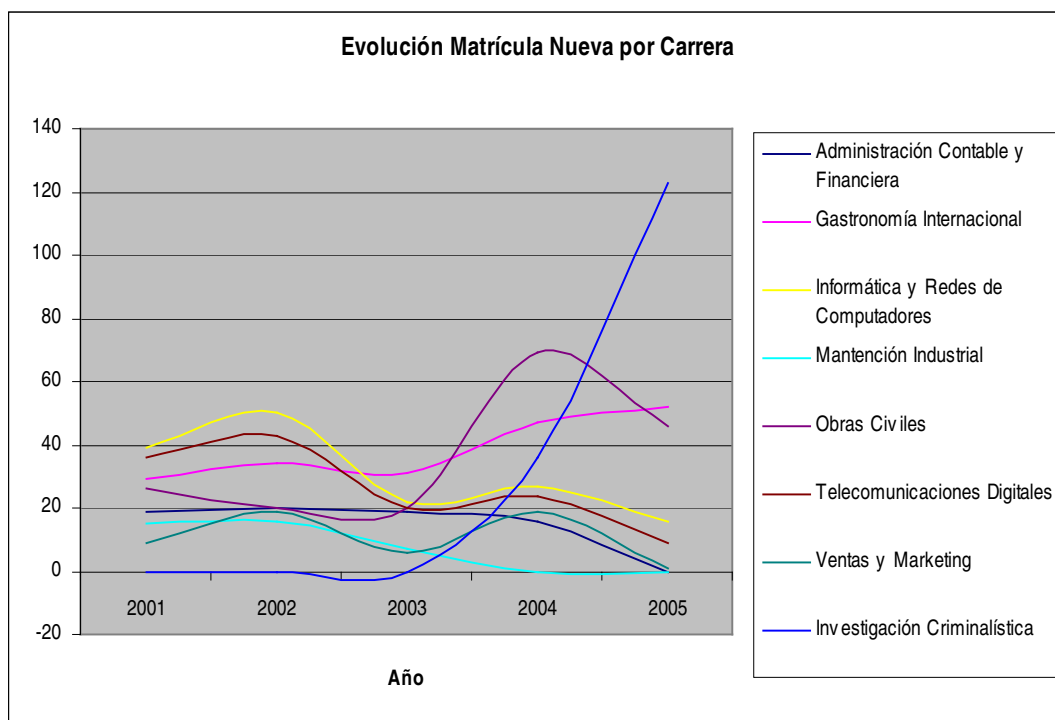
(\*) = Carreras Modulares

Gráficamente:



El siguiente gráfico permite apreciar el comportamiento de la matrícula por carrera, destacando especialmente la tendencia creciente que presentan las carreras de: Investigación Criminalística, Obras Civiles y Gastronomía Internacional. Por contraste, las carreras que pertenecen al área de administración y comercio que se están dictando en la actualidad (las de Gestión de Empresa no se dictan aún), muestran tendencias decrecientes en matrícula, lo que resulta consistente con la realidad nacional a nivel técnico y profesional.

La carrera de Mantenimiento Industrial no presenta alumnos nuevos en 2005. Dado lo anterior, resulta necesario evaluar la pertinencia de la continuidad de: Mantenimiento Industrial; Administración Contable y Financiera; Ventas y Marketing; y Telecomunicaciones Digitales. La carrera de Informática y Redes de Computadores, si bien tiene una tendencia negativa en nueva matrícula, ésta es muy leve y podría ser abordada desde una perspectiva más comunicacional.



Del análisis de la página Web del CFT, se desprende que no se menciona la carrera de Administración Contable y Financiera, así como tampoco la de Ventas y Marketing. No hay información respecto del futuro de ellas y sus alumnos actuales.

Los siguientes cuadros muestran la situación de matrícula por sede:  
Casa Central Valdivia:

Carrera	Tipo Alumno	2001	2002	2003	2004	2005
Administración Contable y Financiera	N	19	20	19	16	0
	A	19	14	18	16	11
Gastronomía Internacional	N	29	34	31	20	18
	A		23	34	26	24
Informática y Redes de Computadores	N	39	50	22	27	16
	A		36	45	39	40
Mantenimiento Industrial	N	15	16	7		0
	A	16	28	23	16	7
Obras Civiles	N	26	20	20	13	15
	A		14	28	25	22
Telecomunicaciones Digitales	N	36	43	20	24	9
	A		25	46	30	28
Ventas y Marketing	N	9	19	6		
	A	22	19	18	11	1
Gestión de Empresa mención Negocios Electrónicos	N					
	A					
Gestión de Empresa mención Finanzas	N					
	A					
Secretariado Ejecutivo (*)	N					
	A					
Investigación Criminalística Mención Documentología, Huellología o Planimetría (*)	N				36	123
	A				0	21
<b>TOTAL</b>		<b>230</b>	<b>361</b>	<b>337</b>	<b>299</b>	<b>335</b>

Local Diurno Coyhaique:

Carrera	Tipo Alumno	2001	2002	2003	2004	2005
Gastronomía Internacional	N					34
	A					22
Obras Civiles (*)	N					27
	A					
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83</b>

Sede N° 1 Vespertino Coyhaique:

Carrera	Tipo Alumno	2001	2002	2003	2004	2005
Gastronomía Internacional	N				27	
	A					
Obras Civiles (*)	N				56	31
	A					
Ventas y Marketing	N				19	1
	A					10
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>102</b>	<b>42</b>

(\*) Obras Civiles se dicta en ambas jornadas. Sin embargo no se cuenta con información de la distribución correspondiente.

7. El número de titulados de la institución durante los últimos años es el siguiente:

Carrera	2001	2002	2003	2004	2005
Administración Contable y Financiera			3	1	
Gastronomía Internacional			9	7	
Informática y Redes de Computadores				2	
Mantenimiento Industrial				2	
Obras Civiles				2	
Telecomunicaciones Digitales					
Ventas y Marketing			3	5	
Gestión de Empresa mención Negocios Electrónicos					
Gestión de Empresa mención Finanzas					
Secretariado Ejecutivo (*)					
Investigación Criminalística mención Documentología, Huellología o Planimetría (*)					
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>0</b>

En la ciudad de Coyhaique no se registran titulados todavía.

8. La institución aprobó y ejecutó el proyecto MECESUP CTA-0001. Actualmente se encuentra en proceso de seguimiento, después de la construcción de su laboratorio de Telecomunicaciones Digitales y de Informática y Redes de Computadores y un programa de perfeccionamiento docente en Francia.
9. En el Segundo Informe de Estado de Avance, el Ministerio de Educación estableció un conjunto de requerimientos a los que la institución debía dar cumplimiento.

De la revisión de los antecedentes entregados por el Centro, más aquellos recabados durante el último proceso de verificación, se considera que no se ha dado cumplimiento a los siguientes requerimientos:

- 2.- Establecer un plan de desarrollo y perfeccionamiento del personal con incentivos remunerativos acorde con las funciones académicas y administrativas que desempeñan.  
A la fecha no existe un plan de perfeccionamiento en operación. Las nuevas autoridades señalan que una de sus prioridades es el diseño e implementación de dicho plan. Si bien se desarrollan actividades, por ejemplo, en aula virtual, estas no responden a un estudio y el correspondiente plan.
- 6.- Establecer y poner en práctica un sistema de registro que concentre y respalde la información sobre los alumnos y los docentes.  
No existe un sistema de respaldo de la información señalada.
- 8.- Definir y aplicar un plan que disminuya los índices de deserción.  
No hay un plan remedial para abordar este problema y tampoco un sistema debidamente estructurado que permita monitorear la información de administración académica y traducirla en acciones de gestión.

Se considera que los siguientes requerimientos sólo han sido cumplidos parcialmente por parte de la institución:

- 1.- Lograr el desarrollo de un compromiso y sentido de pertenencia institucional en todos los estamentos, especialmente en los docentes.  
Si bien, de las entrevistas con los docentes se puede colegir que hay un alto grado de compromiso con la institución, la inexistencia de acciones concretas y planificadas, tendientes a asegurar que este sentido de pertenencia sea constante y creciente en el tiempo, no permite señalar este requerimiento como totalmente cumplido. Se desarrollan actividades que acercan a los docentes con la institución, pero no hay aseguramiento, porque faltan definiciones que emanen de la Dirección respecto de una política que genere acciones orientadas a acrecentar el sentido de pertenencia, que vayan más allá de simples acciones aisladas. En los alumnos se aprecia un sentido de pertenencia que se traduce en las organizaciones estudiantiles y en los planes de acción que éstos realizan al interior y exterior de la institución.

- 5.- Mejorar el manejo y operatividad de los registros académicos y administrativos, estableciendo procedimientos e instrumentos adecuados que otorguen la mejor información.  
Los registros académicos son funcionales y responden a las necesidades actuales del Centro. Si bien, se ha mejorado en este sentido, no hay un sistema de información que entregue indicadores y otros datos relevantes en tiempo real.
- 7.- Poner en práctica estrategias administrativas que mejoren la gestión del Centro en la jornada vespertina, la situación contractual entre alumnos y la institución y la participación de docentes y personal administrativo en los proyectos y actividades del Centro.  
Se ha mejorado en la definición de la relación contractual de los alumnos con el Centro. Existe un nivel de gestión suficiente que asegura el cumplimiento de lo programado. Sin embargo, falta avanzar, debido a la ausencia de una visión sistémica del CFT.
- 11.- Dar cumplimiento al Proyecto Institucional en lo referente a la creación de una oficina de Asuntos Estudiantiles.  
Existe un Encargado de Asuntos Estudiantiles de media jornada en Valdivia. No en Coyhaique. No hay un plan específico de acción, aunque se trabaja en ello.

Finalmente, el Ministerio considera que los siguientes requerimientos fueron cumplidos satisfactoriamente por la institución:

- 3.- Nombrar a un Director Académico y Jefe Administrativo.  
Se ha nombrado recientemente una Directora Académica y un Jefe de Administración y Finanzas.
- 4.- Establecer políticas que regulen el cumplimiento de programas y planes de estudios de las diversas carreras.  
De acuerdo a lo observado, existe, en Valdivia y en Coyhaique, un cumplimiento cabal de los planes y programas. Donde ha sido necesario hacer ajustes, éstos se han efectuado sin perjuicio del señalado cumplimiento. Existen instrucciones expresas hacia los Jefes de Carrera, de parte de la Dirección Académica, en este sentido.
- 9.- Definir un sistema de administración y control del proceso de prácticas laborales de los alumnos egresados.  
Existe el sistema de administración del proceso de prácticas y se ha diseñado un sistema de seguimiento y control que se pondrá en funcionamiento.
- 10.- Mejorar las vías de comunicación desde y hacia los alumnos con la información pertinente relacionada con el reglamento académico, calendarización de actividades académicas, beneficios, planes de estudios y otros de importancia para los estudiantes.  
La institución, en ambas ciudades donde opera, ha tomado medidas para incrementar

el nivel y calidad de la comunicación interna hacia los alumnos y, en general, la comunidad institucional.

- 12.- Mejorar el acceso al sistema financiero y contable institucional.  
El sistema financiero y contable ha sido cambiado. Se ha adquirido con fecha 27 de julio de 2005, software de contabilidad y de remuneraciones, que permite información en tiempo real.
- 13.- Definir y poner en práctica un plan estratégico orientado a revertir la situación financiera del Centro.  
Se ha definido un plan estratégico, cuyo documento se ha tenido a la vista. La puesta en marcha, muy reciente, no permite evaluarlo, pero el requerimiento de diseñar y poner en práctica se ha cumplido.

## **II. Análisis sobre el Estado de Avance del Proyecto.**

### **Criterio I. Fortaleza y Desarrollo Institucional.**

#### **1.1. Relevancia del quehacer institucional.**

El Centro se encuentra íntimamente relacionado con la Universidad Austral, entidad de gran relevancia regional e importancia nacional. Si embargo, no se aprecia un nivel de conducción del proceso de desarrollo del CFT, acorde con la influencia que, se espera, tenga la Universidad, en términos de apoyo académico, financiero y de gestión, así como de referencia y experiencia.

Durante 2004 se puso en marcha la Sede de Coyhaique, donde se dictan las carreras de Gastronomía Internacional, Obras Civiles y Ventas y Marketing, también existentes en la Casa Central de Valdivia. Esta sede ha aportado un importante flujo de alumnos que refuerza las posibilidades de crecimiento del Centro y de posicionamiento en otra región del país.

Los directivos, recientemente asumidos en el Centro, muestran un alto grado de compromiso con el objetivo de consolidar el proyecto. Manifiestan entender que el proyecto es sustentable e importante en las regiones, por lo que, en el corto tiempo de gestión efectiva que tienen, han comenzado a arbitrar medidas tendientes a la consolidación, sin perjuicio de la calidad académica que sería el eje central de su actividad. Señalan que la trayectoria de la Universidad exige de su gestión un resultado que no resulte en un daño de imagen para la institución madre del Centro.

Existe una falta de visión sistémica de la institución con su Plan de Desarrollo Institucional. Esto se pretende corregir con la creación del Comité Académico, entidad asesora de la toma de decisiones directiva que ya ha sido puesto en operación.

La entidad no cuenta aún con procedimientos suficientemente estructurados de orden académico y administrativo que faciliten la gestión institucional de manera integral (ejemplo: nivelación, becas, desarrollo de nuevas carreras).

La oferta educativa del Centro se ha ampliado con la incorporación de la carrera de Investigación Criminalística mención Documentología, Huellología o Planimetría, diseñada en módulos de formación técnica basados en competencias laborales, en el año 2004 (Valdivia), la que ha tenido una interesante captación de alumnos, y que obedece a al impulso que ha recibido el tema por la Reforma Procesal Penal.

Las carreras de ambas sedes tienen un adecuado nivel de actualización, especialmente aquellas modularizadas. Las restantes presentan planes de estudio de plena vigencia, siendo las más antiguas aprobadas en el año 2000.

La institución utiliza parcialmente información acerca de las demandas de la comunidad externa en la creación de carreras. Un ejemplo es la carrera de Investigación Criminalística. Sin embargo, no ha prestado atención a información disponible en el entorno, acerca de la tendencia a la baja en la demanda por carreras del área de administración y comercio que hacían previsible su situación de matrícula en este Centro, como en muchos otros.

El Centro ha formalizado 11 vínculos con empresas e instituciones en los que los alumnos egresados cumplen sus prácticas en Valdivia. En el caso de Coyhaique, se están concretando convenios con empresas para que los alumnos puedan efectuar sus prácticas laborales. Destacable es el convenio recientemente firmado con Aguas Patagonia, el cual incluso ha sido noticia de primera plana en el periódico local.

La Comisión se reunió en Valdivia con representantes de 17 empresas e instituciones que reciben alumnos en práctica. Ellos expresan una opinión muy positiva de la formación técnica de los alumnos y egresados de esta institución. Sin embargo, la presencia de tan sólo un representante de empresa que recibe egresados de Gastronomía Internacional, no es posible establecer una opinión objetiva. Todo ello en Valdivia. Califican el proceso formativo como "bueno". Sin embargo, en la reunión las empresas hacen algunos alcances, que se resumen a continuación:

- Los egresados carecen de personalidad y capacidad de supervisión. Todas las carreras.
- Egresados carecen de capacidad de solución de conflictos. Todas las carreras.
- No existe preparación para el mundo laboral fundamentalmente en lo relativo al aspecto emocional. Todas las carreras.
- Egresados tienen poco desarrolladas las condiciones de liderazgo. Todas las carreras.
- En general se estima que los egresados de todas las carreras deberían disponer en su formación de actividades o talleres que reforzaran los aspecto de liderazgo, compromiso, eficiencia, comunicación interpersonal, capacidad de influir y tolerancia.
- La inserción en el mundo laboral es demasiado lenta, al parecer por personalidad de formación. Todas las carreras.
- Carecen de competencias para incorporación y desempeño en forma inmediata en la empresa, el período de adaptación es largo y lento. Todas las carreras.
- Los egresados de Obras Civiles desconocen el proceso "trabajo", requieren de más prácticas y visitas a terreno
- Empresarios sugieren mejorar las competencias en relaciones humanas de los egresados.

- Los egresados desconocen de aspectos elementales de administración de empresas, e igualmente de aspectos elementales del código del trabajo y aspectos tributarios. Carrera de Administración Contable y Financiera.
- Los egresados no son gestores de proyectos y les falta “saber hacer,” asimismo internalizar en el “ser” el sentido que la calidad del servicio se entrega hoy en día con valor agregado. Carrera de Obras Civiles.

Es preciso señalar, de todas formas, que el perfil que algunos empresarios esperan del egresado, es más bien propio de un profesional que de un técnico de nivel superior, aspecto que se trató en la citada reunión.

Los egresados señalan que han tenido una formación satisfactoria en la institución, mostrándose conformes, valorando, en general, al cuerpo docente. Además ellos han sido importantes promotores del Centro, recomendándolo a sus cercanos, constituyendo así la principal fuente de nuevas matrículas del CFT. Hay un porcentaje muy bajo de alumnos en práctica y un porcentaje aún más bajo de titulados.

La falta de un sistema de información integrado en tiempo real, hace que no exista información concreta de las tasas de inserción laboral porque no se elaboran seguimientos sistemáticos de los egresados. No hay información disponible para estimar el tiempo que demoran los titulados en encontrar su primer trabajo.

## **1.2. Estabilidad y eficiencia lograda por la institución.**

La falta de políticas y mecanismos de autorregulación institucional afecta su visión y proyección, aspectos fundamentales para el desarrollo de un Centro de Formación Técnica. Las nuevas autoridades manifiestan claramente estar conscientes de ello, y han dado algunos pasos en la dirección correcta para diseñar e implementar políticas y mecanismos de control y evaluación interna. Sin embargo, dado el escaso tiempo que llevan a cargo de la gestión, no permite evaluar sus resultados e incidencia.

Se aprecia una ausencia de visión de conjunto de la institución en materia de desarrollo y proyecciones futuras y podría presumirse que no existe una real percepción de lo que implica posicionar una institución de educación superior, lo que se concreta en una falta de comprensión sobre la importancia de la promoción, la imagen corporativa y la difusión de sus logros y características.

La institución no ha sido capaz de incrementar la matrícula efectiva de alumnos en toda su oferta educativa. Tiene el desafío de estructurar una cartera de oferta que cuente con un nivel más homogéneo de captación de alumnos. La sede de Coyhaique presenta, por ahora, un mejor comportamiento en este sentido. Este tema puede resultar perjudicial para la posición financiera de la institución, la que actualmente es bastante frágil.

Los aumentos de inversión en activos fijos, producto del proyecto MECESUP se orientan a informática, computación y telecomunicaciones digitales, que precisamente son carreras en franca caída de matrícula. No hay claridad de las acciones que pueda estar tomando la institución para

revertir esta situación, ya que, de agudizarse el problema, la inversión efectuada no tendrá sentido último, tal cual fue originalmente pensado. A esto se suma que la presentación de la carrera modularizada de Telecomunicaciones Digitales fue rechazada por el MINEDUC, por no contar con material bibliográfico, no obstante que ha sido financiada por MECESUP para adquisición de equipamiento tecnológico y material bibliográfico.

Por otra parte, no hay una orientación de la inversión hacia las carreras que, efectivamente, están presentando mejores resultados de captación. No se entiende el criterio con que el Centro enfoca sus inversiones.

Las tasas de rotación del personal directivo son altas, considerando el escaso tiempo de vida institucional.

El Centro no utiliza mecanismos institucionalizados y sistemáticos para recoger información sobre lo que sucede en el entorno relevante para las carreras, lo que se manifiesta especialmente, en la caída de la matrícula en 4 de sus 8 carreras en Valdivia.

De acuerdo a lo observado, la misión y los fines institucionales no han servido completamente de orientación a la institución para la evaluación y reprogramación periódica del proyecto de desarrollo, lo que indica que no representan necesariamente, el rol que les corresponde en la gestión estratégica.

La institución ha realizado su proceso de autoevaluación, con escasa participación. Tanto los docentes de Valdivia como los de Coyhaique señalan sólo haber sido informados verbalmente de los resultados. Los alumnos de ambas sedes no conocieron el proceso durante su desarrollo. No se ha generado una cultura autoevaluativa. La Dirección anterior tomó el proceso como propio, y sus resultados fueron considerados sólo en la dimensión de una respuesta a los requerimientos del Ministerio de Educación, no constituyendo hasta ahora una guía efectiva para la planificación y el análisis institucional.

### **1.3. Prestigio y percepción de la imagen institucional.**

Si bien la relación con la Universidad Austral aporta un elemento objetivo de imagen importante y destacable, el excesivo uso del nombre de la universidad, no permite que el Centro se posicione por sí mismo.

Los diversos estamentos declaran conocer la misión y los fines del Centro, aunque en este sentido se percibió un menor grado de comprensión de esto por parte de los alumnos.

Existen planes para realizar actividades orientadas a vincular al Centro con la comunidad, aunque su alcance es limitado, por ahora, y no logra constituirse en un factor que haga más conocido al CFT. La relación con la Universidad puede dotar al Centro de una plataforma, pero su posicionamiento debe ser relativamente independiente (nunca lo será del todo) para poder constituirse en un factor de estabilidad.

Los egresados señalan que el Centro no es muy conocido y reclaman una mayor difusión hacia los sectores empresariales de la región.

#### **1.4. Dotación y utilización de recursos.**

El cuerpo docente es suficiente y cuenta con el nivel de idoneidad para llevar a cabo el proyecto académico del Centro, manifestando además un compromiso para participar en el quehacer institucional que no ha sido aprovechado totalmente por sus autoridades.

El cuerpo directivo, no cuenta con la experiencia necesaria en el ámbito de la gestión para la educación superior. Asimismo, en el nivel medio, se detecta la necesidad de dotar al sistema de una adecuada infraestructura humana de jefes de carrera. Se destaca la necesidad de contar con un jefe de carrera para Gastronomía Internacional, debido a la incompatibilidad de cargos entre la Dirección Académica y dicha jefatura.

El recurso infraestructura permite un desarrollo relativamente normal de las actividades en el actual volumen. El local de Valdivia ha sido adquirido por medio de un crédito hipotecario blando de la Universidad Austral. En Coyhaique, la situación es de una solución temporal, ya que los locales son arrendados y uno funciona en jornada diurna, y otro, que corresponde al Liceo Josefina Aguirre es utilizado para la jornada vespertina, lo que produce una dispersión poco eficiente.

El equipamiento para labores administrativas es suficiente para el mínimo desarrollo de las actividades propias del Centro.

El equipamiento para la docencia, especialmente el más específico de talleres y laboratorios, no se encuentra en las cantidades deseables, aún cuando no impide la ejecución de los planes de estudio.

La biblioteca, tanto en Valdivia como en Coyhaique, no cuenta con todos los volúmenes necesarios para cubrir las necesidades emanadas de los programas de asignaturas. No hay un plan específico de desarrollo de esta unidad. Los docentes señalan que ellos deben cubrir esta deficiencia en la jornada vespertina, con apuntes, resúmenes y fotocopias que entregan a los alumnos.

No existen recursos financieros suficientes para asegurar la viabilidad institucional. La institución está trabajando en resolver el problema de administración financiera contable, cabe destacar que se aprecian avances importantes, aún cuando existen debilidades que deben subsanarse prontamente. Específicamente, hay dificultades con el financiamiento operacional, por falta de fondo de maniobra, entre otros problemas de carácter financiero que se señalan más adelante en detalle.

No se aprecia un compromiso relevante de inversión en función de su Plan de Desarrollo en equipamiento, material de apoyo y elementos que apoyen la labor académica, desde la perspectiva de la renovación, actualización y de innovación tecnológica. Lo que no significa que no exista, como acontece con los fondos del proyecto MECESUP. La cuestión está en la forma en que se programan y ejecutan las inversiones.

#### **1.5. Evaluación institucional.**

No existen instancias y procedimientos formalmente establecidos y periódicos para la autoevaluación institucional (comités, asesorías, etc.) La actividad autoevaluativa se limita a los procesos obligatorios del sistema de acreditación. Los resultados no se utilizan cabalmente en el

mejoramiento del proyecto. No ha habido participación de todos los estamentos: a docentes, funcionarios y alumnos, sólo se les ha informado verbalmente del proceso.

El sistema de administración académica con que cuenta actualmente la institución no permite efectuar un análisis acerca de las tasas de deserción, repitencia y, en general, sobre la progresión, logros y seguimiento de alumnos.

### **1.6. Modernización institucional.**

La institución no aporta acciones permanentes de innovación y desarrollo de cambios en los ámbitos pedagógicos y administrativos que busquen beneficiar a toda o parte de la institución.

No existe un plan estructurado de biblioteca ni acciones conducentes a desarrollar y fortalecer las fuentes bibliográficas por asignatura en términos actuales y en su número de disponibilidad.

## **Criterio II. Ejercicio de la Docencia.**

### **2.1. Definición de objetivos.**

Los docentes manifiestan un alto grado de conocimiento respecto de los objetivos educacionales en el ámbito de la carrera y sus asignaturas, aunque el enfoque que la institución y los docentes dan al proyecto no apunta al concepto de integralidad en la formación, dado que se carece de acciones de coordinación que permitan dar a cada plan de estudios una orientación integradora de las diferentes disciplinas, técnicas, conceptos y conocimientos que involucran.

No se aprecia un modelo educativo aplicado por carrera para cumplir con su perfil de egreso. No se constata la existencia de reuniones técnicas formales periódicas entre las jefaturas de carreras y los docentes para analizar gestión académica de ellas, ni en Valdivia ni en Coyhaique.

Algunos objetivos no se operacionalizan. Por ejemplo, ética está considerado un objetivo transversal, sin embargo, en opinión del cuerpo docente tanto de Valdivia como de Coyhaique, no hay una expresión concreta de este objetivo en la acción académica, por lo que consideran necesario incorporar la asignatura de ética en los planes de estudio de todas las carreras.

### **2.2. Profesionalismo del personal docente.**

El personal docente posee sus títulos profesionales o técnicos que los habilitan para impartir los contenidos de las asignaturas, asimismo poseen la experiencia laboral en su campo de acción. Todo el personal docente manifiesta un alto grado de compromiso con los objetivos institucionales.

No se aprecia la existencia de un plan de perfeccionamiento, lo que fuera requerido con anterioridad por MINEDUC.

No hay evidencia de la existencia de planes y/o programas de nivelación o remediales sistemáticos de carácter institucional que apunten a resolver el problema de la heterogeneidad en los alumnos

por sus diversas conductas de entrada. Sólo se observan acciones parciales respecto de problemas puntuales de carácter individual en la carrera de Gastronomía Internacional.

### **2.3. Relevancia de los contenidos impartidos.**

Las carreras están razonablemente actualizadas.

Los egresados que se encuentran trabajando, tienen una buena opinión de sus carreras y de las posibilidades laborales que se les han abierto.

### **2.4. Metodologías activas y uso de multimedios.**

El número de docentes que aplica metodologías activas es reducido, pese a que la disponibilidad de equipos multimedios para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje es suficiente para su desarrollo.

### **2.5. Proceso de evaluación.**

Los docentes utilizan instrumentos de evaluación que resultan adecuados y pertinentes respecto de los contenidos de los planes y programas de estudios vigentes. Existe una instancia institucional que analiza periódicamente los instrumentos de evaluación utilizados para mejorar su validez en la medición de los niveles de logro alcanzados por los alumnos. De la revisión de algunos instrumentos de evaluación se desprende que, en algunos casos, falta desarrollo específico en términos metodológicos para hacer de ellos herramientas más objetivas.

El Reglamento Académico se adecua a los requerimientos de los procesos de evaluación del Centro.

Los alumnos señalan ser oportunamente informados de la modalidad y la calendarización de sus evaluaciones.

No hay estructuración de medidas remediales para enfrentar los problemas de rendimiento (y eventualmente de deserción) que se manifiestan.

### **2.6. Práctica laboral institucionalizada.**

Los egresados manifiestan no haber tenido problemas para encontrar prácticas y consideran que los mecanismos y convenios del Centro para ubicarles alternativas de práctica son eficientes y regulares. Los alumnos regulares, en cambio, representan un cierto desconocimiento de estos procesos.

Existen convenios para prácticas (Aguas Patagonia, Consulado de Francia, Vialidad Regional, entre otros), pero aún son insuficientes. En el caso de Gastronomía Internacional no existen dichos convenios, y los alumnos deben conseguirlas directamente. Existe un cierto desconocimiento de los procesos de prácticas y pasantías.

Los alumnos de Gastronomía Internacional realizan pre-prácticas en lugares de producción, lo que se considera positivo, aún cuando esta actividad no esté contemplada en la malla curricular.

## **2.7. Relevancia de la función docente del Centro.**

Los alumnos consideran que el Centro prioriza el uso de la infraestructura y los recursos disponibles para las necesidades de la docencia de las carreras técnicas por sobre otros cursos o actividades especiales.

## **Criterio III. Recursos Humanos.**

### **3.1. Idoneidad del personal.**

Existe descripción de los cargos que se desempeñan dentro de la organización institucional en ambas ciudades. Las personas que sirven estos cargos, se ajustan, por su perfil a las descripciones.

El cuerpo docente en Valdivia y Coyhaique, se encuentra en concordancia con los perfiles definidos para las asignaturas existentes y su estructura actual.

No existe un sistema de selección formalizado, que se encuentra debidamente ligado con una carrera docente, la que tampoco se ha desarrollado.

Los docentes son evaluados, aunque no existe mayor información acerca del proceso. Los alumnos de Coyhaique señalan que deben consignar sus nombres en las evaluaciones a los académicos, lo que resta objetividad. Además, señalan que sus resultados no tienen ningún impacto en la continuidad o perfeccionamiento de los docentes.

### **3.2. Suficiencia del personal.**

El número de directivos y personal de apoyo es adecuado para el cumplimiento de las funciones propias de la institución con el actual nivel de actividad. Se hace la salvedad de la dualidad de funciones de la Directora Académica, que además es Jefa de Carrera de Gastronomía Internacional en Valdivia, lo que no resulta pertinente por la imposibilidad de que una sola persona, por eficiente que sea, pueda abordar a cabalidad las funciones propias de ambos cargos al mismo tiempo.

La cantidad de docentes permite cubrir el total de horas de docencia directa prevista en los planes de estudios. El buen clima laboral existente facilita el desarrollo de la actividad académica.

No hay horas contratadas para actividades académicas fuera de aula.

### **3.3. Políticas y normativas atinentes al personal.**

El Centro carece de una política de gestión docente que incluya normas sobre jerarquización, evaluación del desempeño, estructura de las remuneraciones y perfeccionamiento. No existen normas consistentes e integrales que regulen la selección, capacitación, evaluación, los estímulos y las remuneraciones del personal de la institución. Sin embargo se aprecia una sistemática evaluación de los docentes por medio de instrumentos adecuados a tal efecto, pero que incorporan

prácticas, por ejemplo en Coyhaique, donde los estudiantes deben consignar sus nombres en las evaluaciones docentes, que no aporta objetividad al proceso.

No se dispone de un Plan de Perfeccionamiento Académico formalizado y estructurado en materias metodológicas, pedagógicas y evaluativas, es decir, no existen programas de perfeccionamiento o de capacitación formales, ni respaldo de recursos y actividades relacionadas.

No hay políticas formales respecto a la gestión de recursos humanos.

#### **Criterio IV. Estudiantes.**

##### **4.1. Actitud estudiantil.**

Los estudiantes, en ambas sedes, manifiestan un alto nivel de satisfacción con la calidad académica de la formación impartida y valoran positivamente el cuerpo docente que la imparte. Se observa un buen nivel de identidad con la institución.

Los alumnos vespertinos, en Valdivia, señalan que la visión del CFT es poco clara respecto del Proyecto de Desarrollo Integral.

Los estudiantes valoran la buena disposición a atenderlos de parte de los directivos de la institución. Se señala como especialmente cercanos a los Jefes de Carrera. En el caso de Coyhaique, en la jornada vespertina, se reclama falta de cercanía por parte de los directivos superiores, a quienes los alumnos dicen no conocer.

No se constatan manifestaciones de conflictos. No existe Centro de Alumnos, pero si una estructura de delegados, que canaliza las inquietudes por curso.

Los docentes destacan que los alumnos demuestran una actitud muy positiva, lo que permite que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle normalmente y en armonía.

##### **4.2. Nivel académico de los estudiantes.**

Fundamentalmente, por razones de demanda, no existe un sistema selectivo de ingreso lo que se traduce en que el nivel académico de los alumnos que ingresan es muy heterogéneo. Esto, sin embargo, no ha generado dificultades para que los alumnos se integren adecuadamente al Centro.

La excepción la constituye la prueba diagnóstica que se efectúa en la carrera de Investigación Criminalística, en Valdivia.

Como se expresó antes, no se constató la existencia de planes sistemáticos de nivelación o reforzamiento académico.

### **4.3. Comportamiento académico de los estudiantes.**

La relación docente – alumno es calificada de buena lo cual facilita el logro de objetivos académicos. El Centro no genera ni utiliza indicadores sobre rendimiento académico. Por ello no hay información disponible actualizada en tiempo real de tasas de deserción, de aprobación, de egreso y titulación, ni de la duración real promedio de aprobación de la carrera versus duración definida en el plan de estudios.

Los alumnos señalan no tener un buen nivel de conocimiento de las disposiciones contenidas en el reglamento académico. Aunque reconocen que éste les ha sido convenientemente entregado por la institución, y reconocen no haberlo leído.

### **4.4. Satisfacción por la enseñanza recibida.**

Los estudiantes señalan que la institución, por medio de sus Jefes de Carrera, atiende de manera muy expedita sus reclamos y problemas y les asigna alta prioridad.

Los alumnos manifiestan un alto grado de satisfacción por la enseñanza recibida, gracias a la calidad y dedicación del cuerpo docente.

Los alumnos valoran especialmente la atención que reciben. Asimismo, señalan cierta carencia de espacios de esparcimiento y otros servicios les resulta molesto, particularmente en Coyhaique.

### **4.5. Actividades extraprogramáticas y beneficios.**

Existen algunas actividades extraprogramáticas en Valdivia, no así en Coyhaique, donde este tema no ha sido desarrollado.

La institución ofrece a sus estudiantes algunas posibilidades especiales para apoyarlos financieramente. Particularmente actúa por medio de una Beca de la Universidad Austral, a la que los alumnos deben postular. Las condiciones de postulación son conocidas por todos.

## **Criterio V. Administración Institucional.**

### **5.1. Administración institucional.**

No se encuentran institucionalizados todos los procesos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades y del desarrollo general de la institución. Se ha avanzado en algunos aspectos referidos a la gestión financiera y contable, la que se ha tecnificado.

La toma de decisiones es centralizada. No existen mecanismos participativos, salvo la opinión de los docentes en las adquisiciones de bibliografía.

No existe un manual de procedimientos y normas del Centro, propiamente tal que pueda ser usado en la gestión. Los documentos remitidos a esta Comisión por la institución bajo ese título, sólo consideran descripciones de cargos.

No hay planificación ni coordinación estandarizada en las asignaturas, ni siquiera de la misma carrera.

Los horarios de Biblioteca no cubren toda la jornada, lo que afecta particularmente a los alumnos vespertinos en las dos ciudades en que opera el Centro.

### **5.2. Administración de la docencia.**

La relación del número de alumnos versus cantidad de equipos para que puedan desarrollar las actividades académicas es suficiente. La capacidad de las salas es adecuada para sus actuales requerimientos, tanto en Valdivia como en Coyhaique.

Se advierte cumplimiento de los planes y programas de estudio y de lo establecido en el Reglamento Académico. El cumplimiento de planes y programas es adecuado en la sede de Valdivia, donde los registros reflejan un control preciso del avance. En la sede de Coyhaique, los planes de estudio se cumplen de manera ajustada, y esos ajustes no se reflejan en los respectivos registros.

Los libros de clases se encuentran al día con sus respectivos contenidos programáticos por asignatura. Se cuenta con los registros de alumnos, egresados y titulados. El ciclo formativo no se cierra adecuadamente con el seguimiento de prácticas laborales y procesos de titulación en general. A la fecha de la visita, los libros no consignaban todavía calificaciones correspondientes a evaluaciones. Sin embargo, el semestre se había iniciado a fines de Agosto, por lo que esto es normal.

### **5.3. Situación Financiera.**

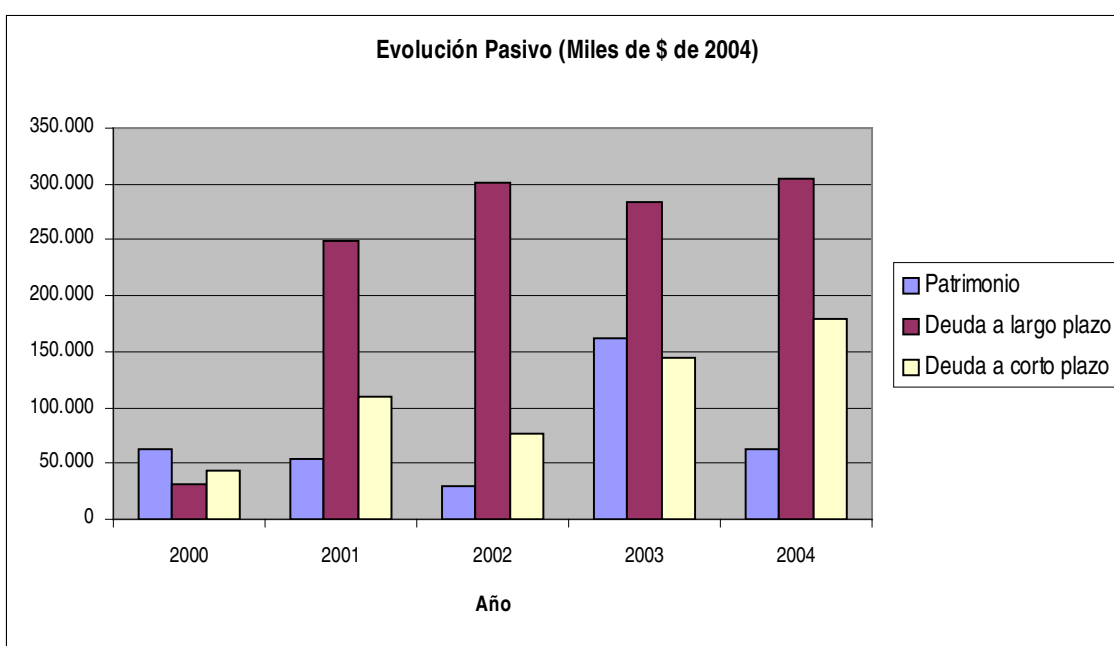
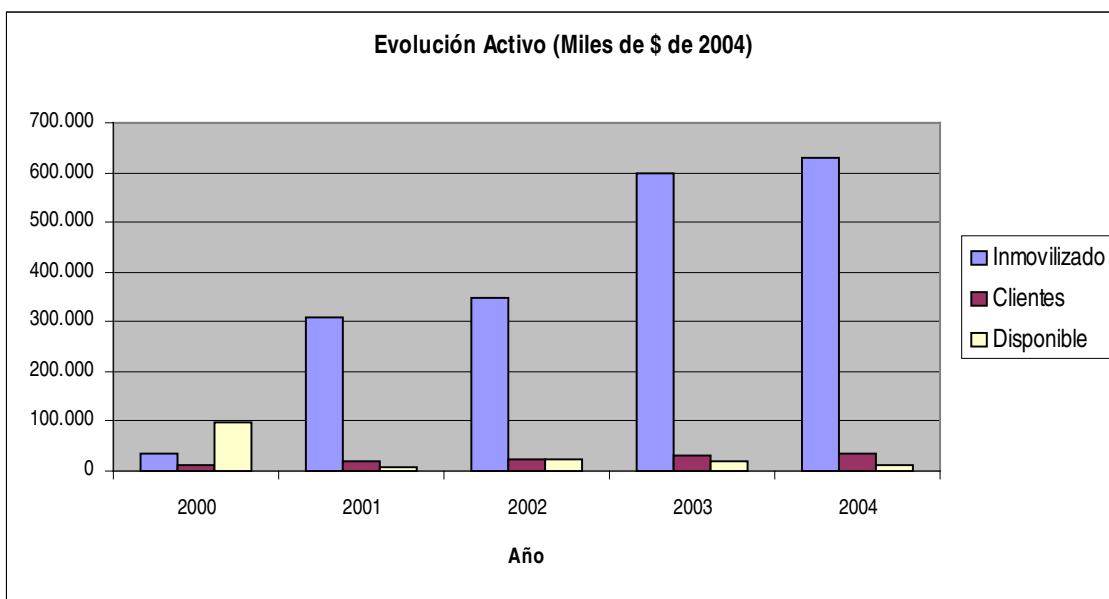
Los siguientes análisis han sido efectuados sobre información proporcionada por el Centro, correspondientes a los estados financieros de los periodos 2001 a 2004 inclusive, debidamente auditados por Price Waterhouse, y corregidos para llevar los valores a pesos del año 2004 como parámetro de comparación. Se deja constancia de que el ejercicio 2003 incluye en sus ingresos fuera de explotación, los fondos provenientes de MECESUP.

**BALANCES DE SITUACIÓN**

(Miles de \$ de 2004)

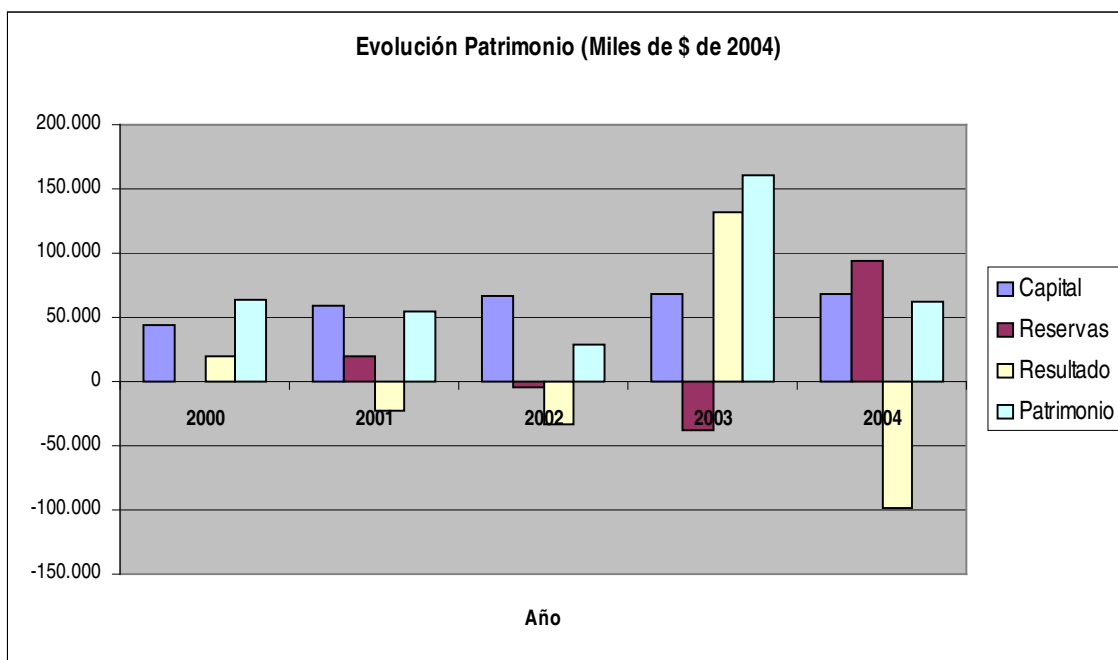
<b>ACTIVO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Inmovilizado inmaterial					
Inmovilizado material	27.599	296.151	299.365	458.361	583.933
Inmovilizado financiero					
Otro inmovilizado	8.536	11.939	49.582	139.820	46.956
(-) Depreciación acumulada	-1.020	-5.837	-17.549	-40.137	-119.135
Gastos a distribuir en varios ejercicios	22			474	420
Deudores relacionados		45		3.391	
Clientes	10.842	18.315	25.208	29.993	35.873
Otros deudores	214	343		164	386
Otros activos circulantes		95.710	42.365	54.037	
Ajustes					
Disponible	96.347	7.931	23.908	21.320	12.807
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>142.541</b>	<b>424.596</b>	<b>422.879</b>	<b>667.423</b>	<b>561.240</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Capital	44.092	58.342	67.401	67.467	67.467
Reservas		19.008	-4.167	-38.042	93.687
Resultado del ejercicio	19.008	-23.171	-33.837	131.729	-98.489
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	143	1.557	4.154	55.476	
Provisiones para riesgos y gastos	1.793	4.234	4.923	5.474	4.102
Préstamos a largo plazo	31.497	248.977	301.656	283.742	305.230
Préstamos a corto plazo	43.501	110.274	77.331	144.724	178.939
Cuentas por Pagar	1.037	849	1.198	4.386	8.960
Otros acreedores	1.471	4.526	4.219	12.467	1.344
Ajustes					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>142.540</b>	<b>424.596</b>	<b>422.879</b>	<b>667.423</b>	<b>561.240</b>

Del cuadro anterior se desprenden los siguientes gráficos que permiten tener una impresión más simplificada de la situación:



De estas gráficas se desprende que la evolución patrimonial no sigue las tendencias de la deuda. Mientras el primero es fluctuante y decrece en el último año, las deudas se encuentran en rangos muy elevados. También se destaca la disminución del disponible.

La evolución del patrimonio se expresa en el siguiente gráfico:

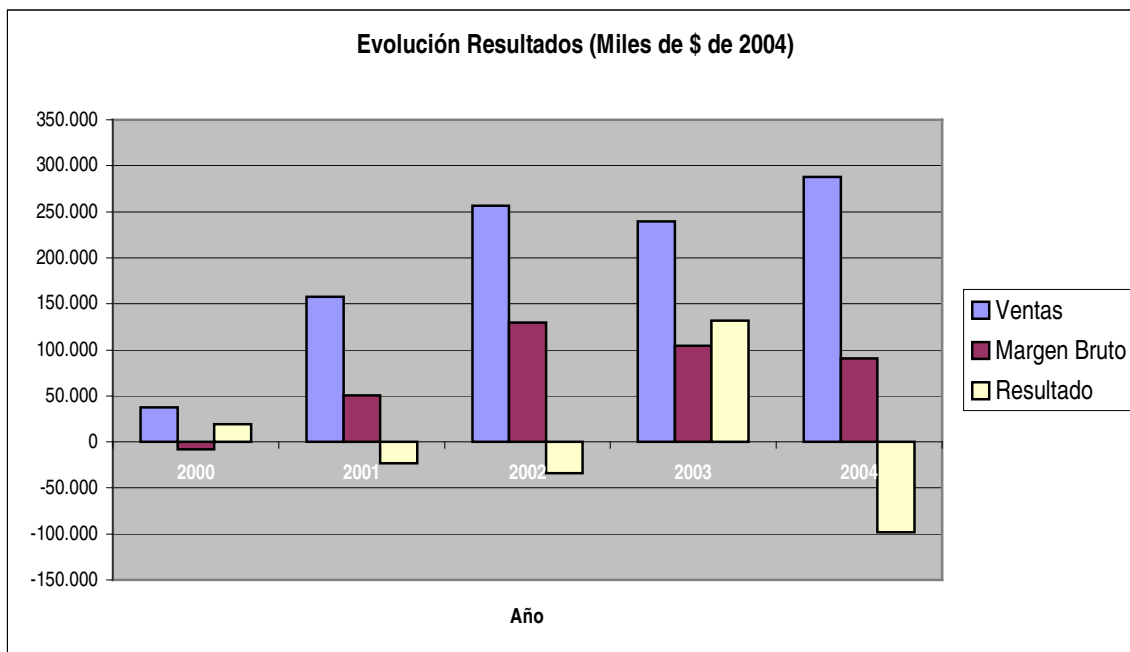


## RESULTADOS

(Miles de \$ de 2004)

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ventas	37.420	157.320	256.684	239.596	287.983
- Gastos variables directos	45.396	106.461	126.767	135.042	197.046
- Gastos variables de comercialización					
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>-7.975</b>	<b>50.858</b>	<b>129.917</b>	<b>104.554</b>	<b>90.937</b>
- Depreciaciones					
- Gastos de estructura	69.682	71.450	128.299	152.824	177.983
- Otros ingresos y gastos	-99.543	-6.976	6.751	-208.622	-14.404
<b>B. A. I. I.</b>	<b>21.885</b>	<b>-13.615</b>	<b>-5.133</b>	<b>160.352</b>	<b>-72.642</b>
+ Ingresos financieros		5.704	3.668	2.013	
- Gastos financieros		7.982	26.045	29.195	36.455
<b>B. A. I. ordinario</b>	<b>21.885</b>	<b>-15.892</b>	<b>-27.511</b>	<b>133.170</b>	<b>-109.097</b>
+ Ingresos extraordinarios					10.608
- Gastos extraordinarios	2.878	7.278	6.326	1.441	
<b>B. A. I.</b>	<b>19.008</b>	<b>-23.171</b>	<b>-33.837</b>	<b>131.729</b>	<b>-98.489</b>
- Impuestos					
<b>RESULTADOS</b>	<b>19.008</b>	<b>-23.171</b>	<b>-33.837</b>	<b>131.729</b>	<b>-98.489</b>

Del cuadro anterior se desprende el siguiente gráfico:



La caída de los resultados es la evidencia mayor del gráfico anterior, pese al aumento de las ventas.

Considerando la situación por centro de costo, se tiene lo siguiente:

**Resultados por Centro de Costo 2004**

	Ganancia	Pérdida
Administración Central Valdivia		149.078.999
Cursos Especiales	1.052.092	
Proyectos y Eventos		2.911.878
MECESUP	5.064.438	
Administración Contable y Financiera Valdivia	4.134.822	
Ventas y Marketing Valdivia	436.133	
Mantenimiento Industrial Valdivia		179.354
Telecomunicaciones Digitales Valdivia	15.600.140	
Informática y Redes Valdivia	23.120.389	
Obras Civiles Valdivia	3.875.281	
Gastronomía Internacional Valdivia	890.294	
Investigación Criminalística Valdivia	1.776.894	
Administración Central Coyhaique		33.349.832
Gastronomía Internacional Coyhaique	9.319.542	
Ventas y Marketing Coyhaique	4.640.170	
Obras Civiles Coyhaique	17.121.287	
<b>Subtotales</b>	87.031.482	185.520.063
<b>TOTAL</b>		<b>-98.488.581</b>

	Ganancia	Pérdida	Resultado	Contribución
Valdivia	49.833.953	149.258.353	-99.424.400	100,95%
Coyhaique	31.080.999	33.349.832	-2.268.833	2,30%
Otros	6.116.530	2.911.878	3.204.652	-3,25%
<b>Totales</b>	<b>87.031.482</b>	<b>185.520.063</b>	<b>-98.488.581</b>	<b>100,00%</b>

De acuerdo a lo anterior, la sede de Coyhaique no es deficitaria, como sí lo es la de Valdivia, aunque ésta debe cargar con una mayor contribución en gastos generales.

#### BATERÍA DE RATIOS FINANCIEROS

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>RENTABILIDAD</b>					
Rentabilidad (B° neto / Cap. propio)	43,11	-29,96	-53,51	447,68	-61,11
Rendimiento (BAII / Activo)	15,35	-3,21	-1,21	24,03	-12,94
Efecto Fiscal (B° neto / BAI)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

<b>LIQUIDEZ</b>					
Liquidez (AC / PC)	2,33	1,06	1,11	0,67	0,26
Fondo maniobra (AC - PC)	61.394	6.695	8.732	-52.672	-140.177
Fondo maniobra / Deudas a C.P.	1,33	0,06	0,11	-0,33	-0,74
Tesorería ( (R + D) / PC )	2,33	1,06	1,11	0,65	0,26
Disponibilidad (D / PC)	2,09	0,07	0,29	0,13	0,07

<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Endeudamiento (Deudas / Pasivo)	0,56	0,87	0,92	0,68	0,89
Autonomía (Cap.propio / Deudas)	0,56	0,21	0,16	0,07	0,32
Garantía (Activo / deudas)	1,80	1,15	1,09	1,48	1,13
Calidad de la deuda	0,58	0,31	0,21	0,36	0,38
Capacidad devolución de préstamos	0,25	-0,06	-0,09	0,31	-0,20
Gastos financieros sobre ventas	0,00	0,05	0,10	0,12	0,13
Apalancamiento financiero	2,81	9,34	44,08	18,63	4,72
Coste de la deuda	0,00	0,02	0,07	0,07	0,08
Cobertura de gastos financieros	0,00	-1,71	-0,20	5,49	-1,99

<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>					
Rotación del activo fijo	1,06	0,52	0,77	0,43	0,56
Rotación del activo circulante	0,35	1,29	2,81	2,20	5,87
Rotación de stocks	0,00	2365,80	0,00	39,82	0,00
Rotación de clientes	4,00	9,96	11,81	9,27	9,31

<b>COBROS Y PAGOS</b>					
Plazo de cobro	91,17	36,63	30,90	39,39	39,20
Plazo de pago	7,19	2,51	2,97	9,97	14,56

<b>AUTOFINANCIACION</b>					
Cash Flow / Ventas	0,51	-0,15	-0,13	0,55	-0,34
Cash Flow / Activo	0,13	-0,05	-0,08	0,20	-0,18
Cash Flow	19.007	-23.171	-33.836	131.729	-98.489
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	140.095	206.481	311.037	-65.576	633.476
<b>Expansion de ventas</b>					
		4,20	1,63	0,93	1,20

## Rentabilidad

La situación de rentabilidad presenta una tendencia negativa, con cifras que demuestran problemas de rendimiento financiero. Se debe hacer la salvedad de que el ejercicio contable del año 2003 es un factor que genera ruido en las tendencias, toda vez que incorpora un elemento extraordinario de ingresos por 199 millones de pesos, por concepto MECESUP. Despejando ese factor se tiene que el deterioro de la rentabilidad es progresivo. La entidad hace uso de todas las posibilidades de deducción fiscal.

El problema se sitúa financieramente, en el escaso flujo que generan las ventas.

## DESCOMPOSICIÓN RENTABILIDAD

	Rentabilidad	Ventas/Activo	BAII/Ventas	Activo a Capital	BAI/BAII	B° Neto/BAI
2000	0,431	0,263	0,585	3,233	0,868	1,000
2001	-0,300	0,371	-0,087	5,489	1,702	1,000
2002	-0,535	0,607	-0,020	6,688	6,592	1,000
2003	4,477	0,359	0,669	22,682	0,821	1,000
2004	-0,611	0,513	-0,252	3,483	1,356	1,000

## Solvencia

El valor de liquidez se encuentra en el rango de riesgo de suspensión de pagos a proveedores. El capital de trabajo negativo es una expresión del endeudamiento y del nivel de compromiso a corto plazo del activo fijo. Los indicadores de tesorería y disponibilidad dan muestra de escasa liquidez.

## Endeudamiento

En los últimos cuatro ejercicios considerados en el análisis, el valor de endeudamiento es muy alto. Para el 2004 un 89% del pasivo es deuda, lo que se considera peligroso. Los fondos propios (generados por la explotación) no son capaces de sustentar el endeudamiento. La institución cuenta con la posibilidad de garantizar deuda por efecto del aumento de activos fijos ocasionada por las inversiones de los fondos MECESUP. La calidad de la deuda no es buena, aunque no es crítica. Hay

un exceso de carga financiera en la institución. El apalancamiento indica que la deuda podría ser conveniente para generar ventas, por lo que es posible que la actual situación si se logra manejar pueda redundar en beneficios por esta vía. El problema es que la explotación no es capaz de responder en cobertura a la carga financiera.

### Rotación

No hay un efectivo aprovechamiento de los activos para generar ventas. El activo circulante está en mejor posición de generar flujo por venta. Las tasas de pago, desde la perspectiva de los balances no es mala. Se tiene una situación de plazos de cobro y pago inversa a lo conveniente, pero que no resulta crítica.

### Autofinanciamiento

Todos los indicadores de flujo son negativos (salvo el especial año 2003).

El punto de equilibrio se sitúa muy por encima del nivel actual de ventas. Éstas representan un 45,5% del punto de equilibrio.

La expansión de ventas es insuficiente, aunque tiene números positivos, la tendencia es decreciente.

### Gastos Relevantes

La siguiente tabla resume el porcentaje de los ingresos de explotación que se destinan a los gastos más relevantes y significativos de la institución, sin considerar los gastos generales:

#### Gastos Relevantes 2004

Ingresos de explotación	283.981.604	Participación
Honorarios	115.552.361	40,69%
Remuneraciones	87.578.925	30,84%
Publicidad	9.989.307	3,52%
Material de apoyo docente	11.733.012	4,13%
Arriendos	16.769.491	5,91%
Gastos Financieros	36.455.278	12,84%

La concentración del gasto en recursos humanos (71,53%) es considerada adecuada dada la actividad académica desarrollada.

### Resumen Análisis Financiero

La situación financiera del Centro es preocupante, porque no genera las ventas suficientes para sustentar su operación y el actual nivel de endeudamiento. Los ingresos provenientes de MECESUP generan una impresión equivocada respecto del año 2003 y del impacto en el 2004. Una vez despejado ese efecto se tiene una situación cercana a la insolvencia y con malos indicadores de gestión financiera.

#### **5.4. Sistema de comunicaciones e información.**

Se advierte existencia de sistemas de comunicación e información relativamente eficientes. En opinión de los estudiantes, hay coherencia entre lo ofrecido en la publicidad del Centro y la realidad del mismo. Sin embargo, esta Comisión detecta que existe inconsistencia en la información proporcionada por la página Web institucional en el apartado “carreras”, que no señala oferta en Administración Contable y Financiera y Ventas y Marketing. Además, ofrece en algunos afiches y dípticos de campañas en colegios, carreras utilizando la denominación profesional, en lugar de técnicos de nivel superior, como corresponde.

No se aprecia, a nivel de información, una expresión concreta del vínculo del Centro con la Universidad Austral, pese a la profusión de uso comercial de dicha vinculación.

El gasto publicitario anual no ha sido suficiente ni las campañas han sido debidamente eficientes para captar alumnos, lo que se expresa claramente en la disminución de matrícula y la falta de alumnos en cuatro carreras. Se deja todo librado al nivel de popularidad de determinadas carreras en el mercado. Esto se asocia a la falta de uso de información relevante del ambiente.

#### **5.5. Prácticas administrativas.**

La institución se ha hecho cargo de algunos de los requerimientos formulados en el Informe anterior, sin embargo, la compleja situación financiera no le permite responder adecuadamente en todos los aspectos. De todas formas hay algunos requerimientos de los que los actuales directivos están decididos a enfrentar, que no necesitan recursos importantes para ser cumplidos.

En general se observa una falta de visión sistémica de la institución en relación con sus procesos de planificación, ejecución y evaluación de sus actividades.

La institución cuenta con registros curriculares de los alumnos, los cuales, en términos generales, se encuentran completos y ordenados.

El registro del personal docente se encuentra con la documentación de respaldo correspondiente. No se aprecia la presencia, en Coyhaique, de carpetas individuales, pero sí de archivadores en los que se conserva alguna documentación incompleta, en la que faltan contratos, fotocopias legalizadas de títulos y currículos.

### **Criterio VI. Infraestructura Física y Equipamiento.**

#### **6.1. Local.**

El CFT cuenta con la capacidad de infraestructura física, para atender los requerimientos actuales en la casa Central, Sede y Local autorizados.

En Valdivia, dispone de un local adquirido con un crédito blando proporcionado por la Universidad Austral, el que da cumplimiento a las ordenanzas de construcción y urbanización. Se está en proceso de habilitación de los nuevos laboratorios de informática, computación y redes, producto del

proyecto MECESUP, los que servirían principalmente las carreras de Informática y Telecomunicaciones, hoy muy deficitarias en alumnos.

En la sede central de Valdivia, no se cuenta con el espacio, equipamiento y la implementación suficiente para desarrollar las actividades en Taller de Gastronomía y Laboratorio de Criminalística. No se tiene un sistema de abastecimiento y bodega para la carrera de Gastronomía. Se hace imperativo mejorar la infraestructura y equipamiento en estas carreras, que, por otra parte, son las más rentables y de mejor posición en el mercado de las que tiene aprobadas el Centro. Los alumnos de ésta carrera en Valdivia, manifiestan que la infraestructura física y de equipamiento es limitada y poco funcional.

En Valdivia, asimismo, el espacio destinado a cocina es pequeño, en función de la cantidad de alumnos simultáneos, y carecen de espacios especiales para prácticas de bar, coctelería y servicio, y la distribución del equipamiento es inadecuada.

La Casa Central presenta un problema para la asignatura de Técnicas de Montaje en Gastronomía Internacional, la que no cuenta con los espacios ni el equipamiento adecuados.

En Coyhaique, el local diurno (arrendado) no cuenta con todas las comodidades deseables, pero resulta funcional para el actual nivel de uso, y no es factible de ser usado en jornada vespertina por cuanto en este local funcionan organizaciones sociales con apoyo municipal. Ello obliga a utilizar locales diferentes para cada jornada, con el consiguiente problema de organización y eficiencia.

El Liceo (arrendado) utilizado para la jornada vespertina, resulta apropiado en cuanto a las salas de clases, pero, por una parte, la ausencia de una clara diferenciación con el colegio que atenta contra la identificación y ordenamiento de las labores académicas, como, por otra, las deficientes condiciones de uso y disponibilidad de laboratorios y biblioteca, no permiten evaluar de buena forma la solución temporal utilizada por la institución para abordar su problema de infraestructura en esta región.

Se cuenta con los seguros adecuados para las posibles eventualidades.

En la sede Valdivia, se constata la existencia de señalética adecuada para la evacuación ante eventuales siniestros, sin embargo las puertas debieran abrirse hacia fuera y las áreas de circulación deben estar libre de obstáculos.

En cuanto a los espacios para recreación, éstos son suficientes en Valdivia y restringidos en Coyhaique, particularmente en la sede, donde las acomodaciones no permiten el uso de la infraestructura para otros fines que los docentes.

## **6.2. Instalaciones.**

En ambas ciudades se cuenta con instalaciones apropiadas en cuanto a docencia y acomodaciones en general, con buen nivel de mantenimiento, salvo en el caso de los baños de la Sede de Coyhaique.

La institución no cuenta con dependencias o sistemas que aseguren la mantención de la documentación de respaldo, que contenga información relevante de carácter académico y de gestión, ante eventuales situaciones de riesgo o siniestros. No existen sistemas de respaldo magnéticos de seguridad, que contengan la información relevante de carácter académico y de gestión, los cuales deben estar almacenados en distinta ubicación donde funciona el CFT.

Se apreció falta de casilleros para los alumnos en Valdivia, aunque se encuentran en construcción y se dotará de ellos a los alumnos.

### **6.3. Equipamiento.**

El equipamiento de hardware y software en Coyhaique es suficiente, aunque no tiene holguras. En el caso de la jornada vespertina no hay acceso a computadores, más allá de las horas específicas de clases. En Valdivia este ítem se encuentra mejor resuelto, y debe mejorar con la implementación de los nuevos laboratorios del MECESUP. No se cuenta con las licencias de software de todos los programas en uso.

Se aprecian aún debilidades en el equipamiento de la carrera de Gastronomía Internacional. Se observa como una acción muy positiva la adquisición de equipos para el laboratorio de Investigación Criminalística.

No se pudo constatar la calidad y cantidad de instrumental topográfico para efectos docentes, ya que éste pertenece a la Universidad Austral, existiendo el contrato de arriendo respectivo. Sin embargo, se deja constancia de que no se hizo una solicitud expresa para acceder a él.

La biblioteca no cuenta con los textos suficientes para cubrir todas las necesidades originadas por los planes de estudio. No hay un manejo profesional de la biblioteca y no existe un plan de desarrollo para este servicio fundamental en la educación, aunque indican que están trabajando en un sistema para la administración de la biblioteca. Recientemente se han hecho adquisiciones para Coyhaique que se valoran, pero lo ideal es que esto responda a planes específicos. Existen suscripciones a revistas técnicas especializadas.

Falta de mantención de los equipos extintores de incendios en ambas sedes.

No hay servicio de fotocopiado en la sede, ni en el local de Coyhaique. Los alumnos son referidos a una empresa en el centro de la ciudad con la que se tiene un convenio.

En Coyhaique no existe cafetería o casino.

### **III. Fortalezas.**

1. El prestigio de su institución madre, la Universidad Austral, con la que, además considera un proyecto común de mejoramiento de infraestructura.
2. Los fuertes vínculos con la comunidad empresarial de la X Región, materializada en 11 convenios (3 de ellos de práctica), y 7 adicionales informales a la fecha.
3. Cuenta con un proyecto MECESUP aprobado y en ejecución.

4. La sede Coyhaique ha logrado constituir un aporte importante a los resultados y consolidación del proyecto.
5. Los directivos, funcionarios de la Universidad Austral, tienen un alto grado de compromiso con el futuro del proyecto.
6. Se ha constituido un Comité Académico de alto nivel para apoyar la toma de decisiones directivas.
7. El nivel de formación que entrega el Centro es reconocido tanto por los alumnos egresados, como por los empleadores que los reciben. Los egresados manifiestan satisfacción con la formación recibida.
8. El cuerpo docente es idóneo y está bien evaluado por los alumnos.
9. Hay un alto grado de compromiso de los docentes con el proyecto.
10. Los estudiantes se manifiestan satisfechos con los servicios recibidos.
11. La posibilidad de que sus alumnos accedan a la Beca de la Universidad Austral.
12. La propiedad de Valdivia ha sido adquirida, lo que mejora la posición de sostenibilidad futura.

#### **IV Debilidades.**

1. El desarrollo experimentado por el Centro no está acorde a lo que establece el proyecto institucional. Al mismo tiempo, no existe una visión sistémica de la institución. La Misión y Fines no han servido como elementos orientadores. Por ello, el Centro no logra posicionarse por sí mismo (sin el concurso de la Universidad).
2. Descenso en la matrícula de 4 de las 8 carreras actualmente dictadas por el Centro.
3. La incapacidad de dar cumplimiento a todos los requerimientos de la Informe de Estado de Avance anterior, incluyendo algunos cuyo no cumplimiento no depende de recursos financieros.
4. Existe utilización sólo parcial de información del entorno para generar la oferta educativa.
5. No existe una sistematización ni uso de la retroalimentación que entregan los empleadores para corregir los procesos internos.
6. La falta de experiencia de los directivos en gestión de entidades de esta naturaleza, conspira contra el adecuado desarrollo del proyecto y una mejor comprensión del sistema de acreditación.
7. Ausencia de políticas y mecanismos de autorregulación. La autoevaluación no es una política permanente y se efectuó sin la debida participación de todos los estamentos.
8. No hay mecanismos de participación. La toma de decisiones es muy centralizada.
9. No hay un plan de perfeccionamiento docente tendiente a potenciar las competencias pedagógicas de los académicos.
10. El uso de metodologías activas aún es escaso, aunque no por falta de medios, sino por falta de incentivo al cambio en las modalidades formativas.
11. Pese a las heterogeneidades de los alumnos, y las diversas conductas de entrada advertidas por los docentes, no se han implementado planes remediales o programas de nivelación.
12. Falta de actividades extraprogramáticas, especialmente en Coyhaique.
13. No hay información concreta de inserción laboral de egresados ya que no se les hace el debido seguimiento.
14. El sistema de gestión académica no permite efectuar análisis de resultados en los alumnos.

15. La Directora Académica ejerce tanto como Jefa de Carrera de Gastronomía Internacional hasta que se concurre el cargo.
16. No hay horas contratadas para actividades académicas fuera de aula, lo que limita la capacidad de los docentes de lograr una mayor comunicación con sus alumnos.
17. No hay carrera docente que ordene y otorgue sentido de largo plazo a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal académico. De igual modo, se carece de una política de gestión de recursos humanos.
18. La ausencia de procedimientos estructurados. Se ha remitido al Ministerio un Manual de Procedimientos que sólo consiste en descripciones de cargos.
19. No se aprecia un compromiso de inversión en función del Plan de Desarrollo, más allá de los fondos provistos por el proyecto MECESUP, sumado al rechazo de la carrera modularizada financiada con fondos MECESUP.
20. No hay consistencia en las políticas de inversión, que se focalizan en las carreras deficitarias y descuidan las exitosas.
21. La situación financiera es delicada. No genera las ventas necesarias para sustentar la operación y el actual nivel de endeudamiento. Los ingresos del proyecto MECESUP generan una impresión equivocada. Una vez despejado ese efecto, se tiene una situación cercana a la insolvencia con malos indicadores de gestión financiera.
22. La información hacia el exterior no es consistente con la realidad interna. Se apunta en folletos a formación profesional y no técnica. Adicionalmente, el gasto publicitario es insuficiente y las campañas no logran los efectos deseados.
23. Falta de espacios para talleres y laboratorios. Especialmente en Valdivia, el equipamiento e implementación para actividades de Gastronomía y Criminalística necesitan de mayor espacio.
24. En Coyhaique las actividades se encuentran dispersas, separadas por jornada.
25. Falta de acceso a laboratorios de computación en horas libres para los alumnos de la jornada vespertina en Coyhaique.
26. Falta de mantención de baños en la sede de Coyhaique.
27. No hay sistemas de resguardo de información crítica.
28. La biblioteca es deficiente y no hay un plan específico de desarrollo para ella, que considere la necesaria inversión programada y la profesionalización de su gestión, así como dotarla de un sistema de información que proporcione los indicadores de uso. Del mismo modo, se debe adecuar los horarios a las necesidades de los alumnos.

## V. Requerimientos

1. Dar cumplimiento total a los requerimientos que no se han cumplido o que sólo se han cumplido parcialmente del Informe de Estado de avance de la visita de 2003.
  - Lograr el desarrollo de un compromiso y sentido de pertenencia institucional en todos los estamentos, especialmente los docentes.
  - Establecer un plan de desarrollo y perfeccionamiento del personal con incentivos remunerativos acorde con las funciones académicas y administrativas que desempeñan
  - Mejorar el manejo y operatividad de los registros académicos y administrativos estableciendo procedimientos e instrumentos adecuados que otorguen la mejor información.

- Poner en práctica un sistema de registro que concentre y respalde la información sobre los alumnos y los docentes.
  - Establecer y poner en práctica estrategias administrativas que mejoren la gestión del Centro en la jornada vespertina, la situación contractual entre los alumnos y la institución y la participación de docentes y personal administrativo en los proyectos y actividades del centro.
  - Definir y aplicar un plan que disminuya los índices de deserción.
  - Dar cumplimiento al Proyecto Institucional en lo referente a la creación de una Oficina de Asuntos Estudiantiles.
2. Establecer estrategias para mejorar el posicionamiento del Centro por si mismo y no depender de la Universidad.
  3. Revertir el descenso de la matrícula en las carreras vigentes que tiene la institución.
  4. Mejorar la utilización de la información del entorno para generar la oferta educativa.
  5. Sistematizar y utilizar la retroalimentación que entregan los empleadores para permitir corregir errores internos.
  6. Aplicar estrategias de gestión de entidades de educación superior para obtener una mejor comprensión del sistema de acreditación.
  7. Diseñar y establecer políticas y mecanismos de autorregulación en forma permanente y con la participación de todos los estamentos.
  8. Definir y aplicar mecanismos de participación de todos los estamentos para la toma de decisiones.
  9. Favorecer e incentivar el cambio en las modalidades formativas a través del uso de metodologías activas.
  10. Implementar planes remediales y programas de nivelación para enfrentar las heterogeneidades de los alumnos que ingresan.
  11. Establecer actividades extraprogramáticas para los alumnos, especialmente en Coyhaique.
  12. Poner en práctica un sistema de información y seguimiento de la inserción laboral de los egresados.
  13. Diseñar y establecer un sistema de gestión académica que permita efectuar análisis de resultados en los alumnos.
  14. Realizar concurso que permita la elección de una Jefa de Carrera de Gastronomía en el corto plazo.
  15. Establecer un sistema de horas a contratar para actividades fuera del aula y facilitar la capacidad de los docentes en la atención y mayor comunicación con los alumnos.
  16. Establecer un sistema de carrera docente que ordene y que otorgue sentido de largo plazo a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y promoción del personal académico. Además, establecer una política de gestión de recursos humanos.
  17. Establecer los procedimientos estructurados más allá del Manual de la institución que sólo contempla descripción de cargos.
  18. Realizar las inversiones que permitan llevar a cabo el Plan de Desarrollo Institucional (descontando los fondos provistos por el Proyecto MECESUP) y que se focalicen en las carreras que tiene proyección.
  19. Mejorar la situación financiera, que no sustenta la operación y el actual nivel de endeudamiento, ya que sin el proyecto MECESUP, se tiene una situación cercana a la insolvencia.

20. Mejorar la información hacia el exterior a través de campañas consistentes con el quehacer como Centro de Formación Técnica que permitan una mejor captación de los alumnos.
21. Implementar talleres y laboratorios con más espacio, especialmente en Valdivia para las carreras de Gastronomía e Investigación Criminalística con sus respectivas menciones.
22. Ordenar las actividades que se encuentran separadas por jornadas en Coyhaique.
23. Planificar e implementar horarios de acceso a laboratorios de computación en horas libres para los alumnos de la jornada vespertina en Coyhaique.
24. Mejorar la mantención y limpieza de los servicios higiénicos en la sede de Coyhaique.
25. Implementar sistemas de resguardo de la información crítica.
26. Desarrollar e implementar un plan específico de desarrollo para la biblioteca, que es deficiente. Es necesario invertir en forma programada y profesionalizar su gestión, junto con dotarla de un sistema de información que proporcione los indicadores de uso y además, adecuar los horarios a las necesidades de los alumnos.