

SEGUNDO INFORME ESTADO DE AVANCE
CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA
DE LA INDUSTRIA GRÁFICA - INGRAF

2006

SEGUNDO INFORME DE ESTADO DE AVANCE CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA - INGRAF

I. ANTECEDENTES

1. El Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica – INGRAF 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° 176, de fecha 24 de marzo de 2003 e inscrito en el Registro correspondiente con el N° 320. Inició sus actividades docentes de formación de técnicos de nivel superior en el año 2002.
2. El Centro de Formación Técnica se encuentra organizado por la corporación de derecho privado Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica, cuyos organizadores son Asociación Gremial de Impresores de Chile –ASIMPRES –; la Corporación Educacional de las Artes Gráficas y Afines; Carlos Hernán Aguirre Vargas; Carlos Eichholz Piza; Carlos Vergara Larraín, Benito Vignolo Bertini, Ernesto Salviat Wetzig, y Juan Marinetti Verderau. El representante legal de la sociedad es el señor Carlos Eichholz Piza.
3. La organización interna del Centro de Formación Técnica considera los siguientes cargos directivos, ocupados actualmente por las siguientes personas¹:

Cargo	Nombre
Director Ejecutivo	Nicolás Müller Masser
Director Académico	Luis Cabezas Gómez
Jefe Administración y Marketing	Roberto Hernández A.
Jefe Carrera	Hernán Ahumada H.

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

Nombre de la Carrera	Decreto Aprobación N° y Fecha	Decretos Modificación N° y Fecha	Decretos Adecuación N° y Fecha
Técnico en Impresión Offset	DEX N° 176 24.03.03		REX N° 14.202 15.12.2003
Técnico en Impresión Flexográfica	DEX N° 176 24.03.03		REX N° 14.202 05.12.2003

5. El Reglamento Académico vigente de la institución, aprobado por el Ministerio de Educación, está contenido en el Decreto Exento N° 279 de fecha 24 de marzo de 2005.

¹ Algunos de estos cargos no han sido formalmente informados a la División de Educación Superior.

6. La matrícula de la institución por carrera es la siguiente:

CARRERA	2003	2004	2005	2006
Técnico en Impresión Offset	11	9	28	26
Técnico en Impresión Flexográfica	-	13	11	12
TOTAL	11	22	39	38

El Centro en sus dos últimos años de funcionamiento ha logrado un incremento de alrededor de un 300% de su matrícula, respecto al año de inicio y un 72% respecto al año 2004. Sin embargo, los niveles actuales de matrícula son muy bajos y no representan una cantidad suficiente de estudiantes que permitan desarrollar la institución y generar los flujos necesarios para su autosustentación, independientemente de los aportes que recibe la entidad por otros conceptos.

7. En el año 2006 se produce la primera titulación, y corresponde a 6 alumnos de la carrera de Técnico en Impresión Offset.
8. Durante su desarrollo, el centro ha ganado fondos concursables para el desarrollo de las carreras de Gestión de Medios Gráficos y de Producción de Medios Gráficos. Total adjudicado \$256.000.000. (Código proyecto IGF 0301, año 2003).
9. Durante el proceso de acreditación se han realizado las siguientes visitas de verificación al Centro, respecto de las cuales se informa la fecha de la visita, la fecha de la carta mediante la cual se notificó al Centro del Informe Preliminar resultado de la visita, la fecha en que la institución presentó sus observaciones a dicho Informe, la fecha de carta mediante la cual se notificó al Centro del Informe de Estado de Avance y el plazo que tenía la institución para presentar el plan de Acción correspondiente².

Fecha de la Visita	Fecha carta Notificación Informe Preliminar	Fecha Respuesta Informe Preliminar	Fecha carta Notificación Inf. Estado de Avance	Plazo para presentar Plan de Acción
16-17 junio 2004	Ord.N°06/2841 De 17.08.2004	No hubo respuesta a Informe	02.12.04	02.02.2005

10. Los días 23 y 24 de noviembre de 2006 se realizó la segunda visita de verificación al Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica – INGRAF, ubicado en la calle Florencia N° 1442, de la ciudad de Santiago, ello conforme a las disposiciones de la Ley N° 18962, Orgánica Constitucional de Enseñanza y el Decreto Supremo de Educación N° 547 de 1997.

² Los días 1 y 2 de diciembre de 2005 se efectuó una Visita Focalizada, cuyos objetivos fueron realizar un seguimiento al plan de acción presentado por la institución, y evaluar la sustentabilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

11. A partir de la revisión del proyecto institucional presentado por el Centro, la respuesta entregada por la institución a los requerimientos del anterior informe de estado de avance, la información de la última visita de verificación realizada a la institución, la respuesta del Centro al informe preliminar enviado por el Ministerio a la institución y los otros antecedentes e información con que este Ministerio cuenta respecto del Centro, se ha generado el siguiente Informe sobre el estado de avance del proyecto, de acuerdo a los criterios de evaluación para Centros de Formación Técnica del Ministerio de Educación.

II. ANALISIS SOBRE EL ESTADO DE AVANCE DEL PROYECTO

El presente informe está elaborado de acuerdo a los Criterios de Evaluación dispuestos en el Decreto Supremo de Educación N° 547 de 1997.

Criterio I. FORTALEZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

Existe coherencia entre la Misión y fines institucionales, así como la visión y objetivos y actividades institucionales. Tanto la Misión como los demás elementos estratégicos son conocidos por los diferentes estamentos pertenecientes y vinculados con la institución. Además existe coherencia entre la Misión y Fines institucionales con las carreras que se imparten.

El Centro presenta una clara identificación con la industria gráfica, proceso que se ha mantenido sólido a través del tiempo de funcionamiento de la institución, por medio de la actividad desarrollada en sus dos carreras. Actualmente está en proceso de revisión, en la División de Educación Superior, dos carreras con diseño curricular modular, basado en competencias laborales, financiadas a través del Proyecto Mecesup.

La oferta educativa centrada en dos carreras, muy especializadas, responde a las necesidades específicas de la industria gráfica nacional. Dicho sector industrial reconoce la actividad académica desarrollada por el Centro, dada la sintonía natural que se produce entre ambos y considera positivo el esfuerzo que realiza la entidad para poder aplicar un modelo formativo que permita alternar teoría y práctica en un ámbito laboral. No obstante algunos empresarios entrevistados no tienen claridad respecto a los avances de la formación a través de la modalidad dual, sus implicancias y los beneficios concretos que tiene la modalidad dual en sus empresas.

En el cuarto año de funcionamiento, que corresponde a la planificación de mediano plazo de su Proyecto Institucional, el Centro no ha logrado aún consolidar una masa crítica, considerando el fuerte apoyo que dan al proyecto los empresarios de la industria gráfica. Además, la modalidad de formación dual permite brindar oportunidades de formación a los trabajadores del sector. Sin embargo no se aprecia capacidad de gestión para hacer de esta oferta una oportunidad atractiva, tanto para trabajadores como para empresarios.

Dada la génesis de la institución existen convenios y vínculos permanentes con la Asociación Gremial de Impresores de Chile (ASIMPRES) y sus empresas asociadas, quienes aportan el conocimiento técnico del sector industrial a las actividades académicas del Centro, como también proporcionan la contraparte requerida en la formación dual.

A través de este acercamiento se genera un mecanismo promocional y publicitario dirigido a ese mercado objetivo, el que es reforzado a través de afiches, folletería y dípticos preparados para tal efecto. Como producto de uno de los requerimientos formulados en el Primer Informe de Estado de Avance, la institución ha elaborado un plan de marketing, que además de cumplir con lo requerido por el Ministerio de Educación, debería generar una acción comunicacional en otros segmentos del mercado a fin lograr una mayor captación de estudiantes.

No obstante, a la fecha la institución no ha logrado implementar este plan de marketing para que sea consistente y claro frente a las empresas y el mercado en general. A fin de revertir la situación y aumentar la matrícula sería conveniente estudiar una modificación al proceso de ingreso al Centro y establecer otras alternativas de vinculación con la ASIMPRES y las Pymes.

La institución se encuentra realizando acciones tendientes a reforzar su área de negocios, con programas y proyectos de capacitación, a fin de generar masa crítica con potenciales alumnos, lo que permitiría nivelar, por medio de la capacitación en oficios, a dos categorías de alumnos - aprendices, el "dependiente" y el "semi - autónomo"³, para que posteriormente puedan ingresar al Centro con las conductas de entrada requeridas.

Actualmente, a través de la modificación del Contrato de Aprendices, auspiciado por Sence, se ampliaron los tramos de edad de las personas que pueden ser beneficiadas. Anteriormente el tope de edad eran 21 años, y con la modificación la cobertura se aumenta a 25 años. Asimismo para el año 2006 se amplía la cobertura de contratos - de 1.100 a 4.100 -. La institución podría realizar la articulación desde la certificación de oficios a la formación técnica de nivel superior.

Los representantes del empresariado del sector, los cuales en su mayoría realizan funciones de tutor de los alumnos-trabajadores, estiman que existe una mayor integración y un mejoramiento en los procesos formativos que el Centro lleva a cabo, tanto los que se realizan en la institución como los que se efectúan en las empresas.

Con los tutores y encargados de la formación en la empresa se han establecido sistemas de comunicación más ágiles y permanentes, con una mayor delimitación del rol que les compete en el proceso formativo. Respecto a lo observado en la visita anterior este aspecto significa un avance, aunque no suficiente aún.

Como consecuencia de esta mayor interacción lograda entre el Centro y algunas empresas se ha generado un fuerte vínculo entre ambas entidades, lográndose un mayor compromiso, no tan sólo por el proceso formativo, sino que también por generar plazas laborales que son ofrecidas a los estudiantes que participan en la formación dual.

Para los egresados la formación en el CFT les ha permitido enfrentar el mundo laboral, siempre en el sector industrial relacionado, con una perspectiva diferente y positiva. Asimismo, en algunos casos, han podido

³ Alumnos dependientes: corresponde a los alumnos que trabajan a tiempo completo en la empresa, lo que implica un contrato de trabajo previo.

Alumnos semi - autónomos: son aquellos alumnos contratados por la empresa con un Contrato de Aprendizaje y que no tienen experiencia o relación laboral con la industria gráfica.

acceder a puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Es preciso consignar, que los alumnos son trabajadores de las empresas del sector de la industria gráfica, por lo tanto no se puede evaluar el impacto del proceso formativo dual a través de la inserción en el medio laboral en general, sino por el nivel de desarrollo laboral que alcanzan en sus actuales lugares de trabajo.

En relación a la situación económica – financiera, esta se mantiene en un punto de quiebre, ya que la institución no ha podido consolidarse adecuadamente, lo que obliga a generar acciones tendientes a controlar el costo estructural y así poder disminuir los costos fijos, trasladándolos a costo variable.

La institución, pese a los requerimientos formulados por el Ministerio de Educación, carece de una cultura organizacional autoevaluativa, debido fundamentalmente a la falta de instancias de participación que permitan a todos los estamentos institucionales expresar sus opiniones. No obstante, se reconoce el esfuerzo que la entidad ha realizado para implementar un adecuado sistema de autoevaluación integral, aún cuando dicho esfuerzo aún no logra resultados.

Respecto de las acciones tendientes a la ejecución y desarrollo del Proyecto Institucional, se observa falta de visión sistémica de integración y comunicación entre los distintos estamentos involucrados.

La institución ha reorientado su proyecto formativo hacia un diseño curricular basado en competencias laborales, generando una mayor pertinencia de la oferta. Actualmente las carreras de "Gestión de Medios Gráficos" y "Producción de Medios Gráficos", se encuentran en su fase de evaluación por parte de la División de Educación Superior, para ser impartidas en el año académico 2007. Los proyectos Mecesup han sido el principal mecanismo para la generación de innovaciones curriculares y la implantación de las nuevas carreras.

El Centro no cuenta en la actualidad con una estructura de administración académica que le permita sustentar el modelo de formación dual, ya que todavía funciona con una débil integración de los docentes del CFT y los responsables de la formación en la empresa. Es decir, la articulación entre ambas instancias de formación es insuficiente y no ajustada a la aplicación de una planificación rigurosa que propenda al desarrollo de las carreras y por ende del Centro.

La institución no ha logrado vincularse con todo el espectro de empresas del sector industrial gráfico. La ASIMPRES representa sólo a un segmento de las empresas gráficas, especialmente corresponde a las grandes empresas. No se han establecido vínculos con las Pymes, nicho que podría contribuir a aumentar la matrícula y que permitiría mejorar las competencias de este importante sector, que es una de las prioridades dentro de las políticas de gobierno. Con la puesta en ejecución del nuevo plan de marketing, que en teoría es mucho más agresivo que los anteriores, podría revertirse la actual situación de matrícula.

Criterio II. EJERCICIO DE LA DOCENCIA

Se observa un avance en relación a la comunicación y coordinación en los procesos académicos, tendientes a definir en forma más eficiente las funciones del Centro con la actividad académica dual que se realiza en la empresa donde trabajan los alumnos. Sin embargo, por ser un proceso complejo aún no logra consolidarse plenamente. La institución ha ido generando un cuerpo normativo para apoyar los procesos de acuerdo a lo solicitado por el Ministerio de Educación. Por ejemplo, ha preparado un reglamento específico denominado "Plan de Aprendizaje en la Empresa", que define los perfiles y roles de cada uno de los actores que participan en la formación dual; el proceso de seguimiento; los instrumentos y pautas de evaluación que deben aplicarse en la empresa y otras normativas que regulan la formación dual.

Se constata que el cuerpo docente presenta un importante nivel de compromiso con el proyecto institucional, con estudiantes, directivos, docentes y, en general, con el desarrollo de las carreras. No obstante, la interacción entre la docencia impartida entre el CFT y los procesos de aprendizaje que se desarrollan en la empresa aún son insuficientes.

La coordinación entre docentes del Centro se realiza principalmente por gestión del Director Académico, pues no existen reuniones técnicas programadas oficialmente para estos fines.

Del análisis de los registros académicos efectuados por los especialistas de la Comisión se constata que no existe una adecuada concordancia entre los programas de estudios y los contenidos registrados en algunos libros de clases, como asimismo falta de claridad en la descripción de las actividades desarrolladas. Al respecto, cabe mencionar que el libro de clases es un mecanismo formal de registro de las actividades ocurridas durante el período lectivo. En la revisión de estos registros se constató que algunas asignaturas no cumplieron con el total de horas académicas previstas en los programas respectivos, como se muestra en el siguiente cuadro:

Asignaturas	Total horas	Técnico en Impresión Offset	Difer.	Técnico en Impresión Flexográfica	Difer.
Primer Semestre					
Sist. Impresión	54	54	00	51	-3
Org. Empresarial	54	54	00	54	00
Economía	72	* ⁴	*	72	00
Matemáticas	54	*	*	54	00
Segundo Semestre					
Equip. Impr.	54	51	-3	51	-3
Seg. Industrial	54	54	00	54	00
Tec. Materiales	72	62	-10	62	-10
Matemáticas	54	54	00	54	00
Tercer Semestre					
Tec. Impresión	72	54	-18	62	-10
Control Procesos	54	54	00	54	00
Control Calidad	36	36	00	36	00
Cuarto Semestre					
Tesis	36	42	+6	44	+8
Normalización	54	45	-9	45	-9

⁴ Libro no disponible durante la revisión.

Inglés	36	36	00	36	00
Planificación	54	54	00	52	-2

Respecto a la evaluación educativa, desarrollada en la docencia impartida en el Centro, existen procedimientos comunes que se aplican según la planificación curricular establecida.

La institución no cuenta con sistemas formales y estructurados que permitan efectuar seguimiento a sus estudiantes y a los procesos educativos. No se cuenta con información acerca de tasas de reprobación, retiros o análisis de cohortes. Tampoco fue posible constatar la existencia de reuniones técnicas estructuradas y periódicas entre jefes de carrera, tutores y docentes, lo que es fundamental en la formación dual, dada la variedad de actores que participan en este proceso de enseñanza – aprendizaje, aspecto que aún la institución no ha logrado consolidar en su modelo curricular dual.

Los alumnos efectúan una evaluación docente a través de encuestas de opinión, proceso que se está desarrollando en los respectivos semestres y cuyo procedimiento e instrumentos debieran ir mejorando a fin de aportar información que permita retroalimentación hacia el docente, la carrera y la institución.

En la actualidad la institución no cuenta con planes de acciones remediales estructurados, existen solo iniciativas personales de los docentes, que si bien es cierto son respaldadas por la institución, estas no necesariamente obedecen a proyectos con objetivos definidos en función de los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes. En la asignatura de matemáticas se generan problemas de aprendizaje debido a que a los estudiantes tienen dificultades con algunos contenidos del programa como consecuencia del prolongado tiempo que no estudiaban formalmente y, además, por el nivel exigido en la formación.

Luego de efectuar tres visitas a empresas relacionadas con la ASIMPRES, sostener entrevistas con los empleadores y revisar los planes y programas de estudios, se pudo constatar nuevamente que entre el proceso académico y las actividades de aprendizaje prácticas en taller, tanto de la carrera Técnico en Impresión Offset y Técnico en Impresión Flexográfica, falta de coordinación administrativa y docente planificada.

El modelo de formación contempla que el alumno “aprendiz” debe asistir un día a la semana al Centro de Formación Técnica y los cuatro días restantes debe permanecer en la empresa, dentro de los cuales se destina parte de su tiempo laboral al proceso de formación. En la práctica esta disposición no se cumple plenamente, debido a que los alumnos son trabajadores de tiempo completo dentro de su empresa y no siempre disponen del tiempo necesario para su formación.

Por otra parte, algunos estudiantes plantearon que el tutor encargado de la formación en la empresa no era una persona idónea por no contar con las competencias técnicas en el área de formación. Por ejemplo, se citó el caso de un tutor de profesión contador; y otro que era alumno de cursos superiores del mismo CFT. Esta observación grafica algunos de los factores críticos del modelo. En este mismo contexto existen casos en que las bitácoras⁵ no coinciden con el programa de trabajo del alumno. Por ejemplo,

⁵ Bitácoras corresponde a los registros de actividades diarias que desarrollan los estudiantes en la empresa.

alumnos que trabajan en la empresa en pre-prensa digital y el trabajo que se les pide desarrollar corresponde al área de offset o viceversa. Por petición de los alumnos la institución procedió a la revisión de las bitácoras, aspecto cuyo funcionamiento no pudo ser verificado en los lugares de trabajo.

Otra observación planteada en el Primer Informe de Estado de Avance del proyecto, se relaciona con la escasa presencia que tiene el Jefe de Carrera en el desarrollo de las carreras, debido a las pocas horas de contrato que tiene para el ejercicio de su función, lo que impide desarrollar en forma efectiva algunas tareas, tales como seguimiento sistemático de los programas de estudio; generación de guías e instrumentos de evaluación; coordinación de los procesos académicos; realización de reuniones técnicas con docentes y tutores; seguimiento de las bitácoras; impulsar el desarrollo de biblioteca; y en general, contribuir a la verdadera integración del Centro con la empresa.

Criterio III. RECURSOS HUMANOS

El personal docente cuenta con los títulos o el perfeccionamiento suficiente para impartir los contenidos de las asignaturas que desarrollan y poseen experiencia laboral en sus respectivas áreas. En general, la cantidad de docentes existentes cubre la carga horaria del período académico.

No existe una planta directiva y administrativa propia del Centro, ya que el personal que ejecuta estas funciones está contratado por la Corporación de Artes Gráficas y Afines, que administra el Liceo donde se ubica el Centro de Formación Técnica.

El tipo de vinculación laboral de los docentes es a través de un contrato de prestación de servicios, lo que en definitiva genera una pérdida de identidad y de pertenencia con la institución, al no contar con un contrato que permita dedicación a las actividades de atención de alumnos, planificación académica, preparación y revisión de material, coordinación de las actividades de formación en las empresas, reuniones técnicas con tutores y docentes, supervisión y evaluación del proceso dual, evaluación educativa, asesoría metodológica a los docentes, entre otras.

Existe permanencia de los docentes y no es frecuente su rotación.

No se cuenta con una política de contratación y gestión de recursos humanos docentes que incluya normas sobre jerarquización, evaluación del desempeño, estructura de remuneraciones y programas formales de perfeccionamiento.

No se constata la existencia de un plan de perfeccionamiento, tanto para los docentes que trabajan en el Centro, como para los tutores externos del sistema dual.

Criterio IV. ESTUDIANTES

En general, los estudiantes manifiestan conformidad y satisfacción con la calidad de la formación académica que reciben de la institución. Creen que esta modalidad de estudio les favorece, dado que no dejan de trabajar y pueden realizar estudios con el apoyo y compromiso de sus empleadores. No obstante, no disminuye su jornada laboral y deben continuar su trabajo con turnos especiales para responder tanto en la empresa como en los estudios. Esta situación genera ausencias y faltas reiteradas a clases, lo que afecta fuertemente sus estudios, debido a que si faltan pierden todas las horas de docencia que se imparten en el Centro sólo una vez a la semana.

La particularidad de la formación dual es que permite vincular la experiencia y los aprendizajes propios que se generan en la empresa con los contenidos que le son entregados por los docentes en las aulas de clases. Pero, debido a las inasistencias y, principalmente, a la falta de coordinación entre estas dos instancias de formación, los resultados esperados se ven afectados.

Algunos estudiantes manifiestan falta de compromiso efectivo por parte de las empresas para apoyarlos durante el proceso formativo, lo que resulta negativo particularmente por el rol que la empresa debe jugar en la formación dual y porque el estudiante siente que su rol principal es ser un empleado de la firma.

Los estudiantes valoran la política de puertas abiertas de la institución, lo que influye positivamente en el adecuado nivel de identidad que han logrado con la institución.

Los docentes reconocen que el nivel de los estudiantes corresponde a un alumno-trabajador que, en general, lleva mucho tiempo sin estudiar o bien no cuenta con los hábitos de estudio que se requieren para educación superior. La institución no desarrolla programas remediales en este sentido, y como se planteaba anteriormente, los docentes por iniciativa propia realizan algunas acciones de reforzamiento.

No hay claridad respecto a la información que permita a los estudiantes distinguir claramente la oferta académica del CFT con la oferta de capacitación que desarrolla también la ASIMPRES. En algunos empleadores esta situación también genera confusión.

Los estudiantes están escasamente informados, tanto de las disposiciones contenidas en el Reglamento Académico, como en los detalles del modelo formativo al que se encuentran adscritos.

Las expectativas que tienen los alumnos respecto a su futuro laboral, una vez que egresen de la carrera, son transformarse en el corto plazo en un mando medio de cierta posición jerárquica dentro de la estructura organizacional de la empresa, aspecto que no concuerda con el perfil profesional de las carreras y tampoco al nivel de formación que alcanza un técnico de nivel superior.

Actualmente, todos los alumnos tienen la calidad de trabajadores dependientes. Durante el año académico 2006, la matrícula nueva del CFT fue baja, probablemente debido a que las empresas esperaban la promulgación de la normativa sobre Contrato de Aprendices del SENCE, que

finalmente ocurrió después del comienzo del segundo semestre. Con la promulgación de esta normativa el año 2007 debiera reportar mejores expectativas de captación de matrículas.

Los alumnos demandan un mayor número de horas en las asignaturas técnicas por sobre las complementarias. Ejemplo, la asignatura de Tecnología de los Materiales tiene 2 horas semanales; en cambio, en el mismo nivel, la asignatura de Inglés tiene 3 horas.

Los alumnos no tienen información acerca de beneficios, becas u otras instancias a las que pudieran aspirar, dado que en general, la empresa cancela el 90% arancel, y el diferencial debe ser cubierto por el trabajador, lo que no siempre pueden hacer por el nivel de remuneraciones que tienen.

No existen instancias de organización estudiantil, justificadas por un lado por el escaso tiempo de permanencia que tienen en el Centro, y por otro lado, por el número reducido de alumnos, situación que influye para que no se genere un efectivo ambiente de estudios a nivel de educación superior. Tampoco se desarrollan actividades extra-programáticas, aduciendo las mismas razones.

Algunos egresados no tienen claro los beneficios de la formación dual, debido a que gran parte de ellos durante sus estudios no percibieron una integración completa entre los aprendizajes obtenidos en el Centro y su aplicación concreta en la empresa.

Sin perjuicio de lo anteriormente mencionado, igual los egresados recomendarían estudiar bajo esta modalidad, no tan sólo a los trabajadores sino que también a jefes y supervisores que están en contacto permanente con este proceso. Señalaron expresamente que con el título logrado se tornaron líderes técnicos o de opinión entre sus pares, razón por la que apoyan positivamente esta modalidad de formación.

Criterio V. ADMINISTRACIÓN

La institución se encuentra en un proceso de sistematización de sus procesos administrativos, bajo los estándares definidos por la Norma Chilena 2728 de calidad, lo que debiera contribuir a ordenar, definir y operacionalizar los procesos internos, los que actualmente no garantizan un buen funcionamiento administrativo del Centro.

No se cuenta con una política orientada a generar mecanismos específicos de coordinación, planificación, supervisión y seguimiento de las actividades realizadas por los estudiantes en la empresa, lo que representa una necesidad vital en este modelo formativo.

No se dispone de un sistema de administración presupuestaria que permita apoyar la gestión financiera en términos de ingresos y egresos previstos y contemplados en el plan de desarrollo.

Persisten inconsistencias técnicas en el proceso contable y en la confección de los estados financieros, lo que dificulta su interpretación.

La formación dual contempla una instancia de formación en aula, de carácter teórico, cuyo control es el normal, y otra de ejecución de tareas y

actividades a desarrollarse en diversas empresas, ubicadas geográficamente distantes del CFT, lo que dificulta la realización de un proceso de supervisión efectivo en las empresas por falta de personal y por ausencia de estrategias específicas que aplique la institución para garantizar que las actividades se realicen según lo planificado.

Los sistemas de comunicación entre ambas instancias formativas deben reforzarse, así como los canales de información, los que siguen siendo deficientes.

Los registros de alumnos no se encuentran debidamente completos y no se mantienen los registros de los docentes en la forma requerida. No se han completado los expedientes con la información que corresponde, persisten fotocopias de títulos no legalizadas y uso de currículum que no están normalizados, lo que dificulta el estudio del perfil del cuerpo docente.

Situación Financiera

El análisis de la posición y evolución financiera del Centro de Formación Técnica INGRAF se ha efectuado sobre la base de información contable auditada, proporcionada por la institución, correspondiente a los ejercicios 2003, 2004 y 2005, y que permiten formarse una opinión objetiva de la sustentabilidad del proyecto.

Balance de Situación

ACTIVO	2003	2004	2005
Inmovilizado inmaterial			
Inmovilizado material	8.366.547	8.884.447	8.884.447
Inmovilizado financiero			9.693.170
Otro inmovilizado		8.474.681	8.474.681
(-) Depreciación acumulada	-824.258	-2.628.455	- 4.381.633
Cuentas por cobrar	1.560.000	14.797.913	17.785.934
Otros deudores	30.000		
Inversiones financieras temporales	6.846.011	11.950.745	
Disponible	731.457	3.626.768	1.058.668
TOTAL ACTIVO	16.709.757	45.106.099	41.515.267

PASIVO	2003	2004	2005
Capital	18.000.000	18.648.000	18.000.000
Reservas y acumulados		-19.026.917	- 17.967.228
Resultado del ejercicio	-18.536.829	314.287	2.523.133
Provisiones para riesgos y gastos			
Deudas a largo plazo	16.736.003		
Deudas a corto plazo		40.063.623	33.595.840
Proveedores y prestadores		590.520	974.997
Otros acreedores	330.583	4.516.586	4.388.525
Ajustes	180.000		
TOTAL PASIVO	16.709.757	45.106.099	41.515.267

Como se aprecia en los cuadros precedentes, la evolución del patrimonio es negativa, por efecto de la acumulación de resultados negativos. El activo, a su vez, presenta un aumento no explicado por inmovilizaciones físicas, susceptibles de garantizar deuda o de constituirse en soporte ante eventualidades de malos resultados futuros.

Estado de Resultado

CUENTA DE RESULTADOS	2003	2004	2005
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	5.940.000	28.795.620	31.563.046
- Costos de explotación	5.702.333	3.002.657	13.522.570
- Otros gastos directos	252.208		
MARGEN BRUTO	- 14.541	25.792.963	18.040.476
- Depreciaciones	824.258	1.753.176	1.753.178
- Gastos de estructura	18.132.764	9.919.129	3.403.079
- Otros ingresos y gastos		18.679.847	23.659.615
B. A. I. I.	- 18.971.563	- 4.559.189	- 10.775.396
+ Ingresos financieros	535.596	145.045	284.502
- Gastos financieros			
B. A. I. ordinario	- 18.435.967	- 4.414.144	- 10.490.894
+ Ingresos extraordinarios		4.728.431	13.014.027
- Gastos extraordinarios	100.862		
B. A. I.	- 18.536.829	314.287	2.523.133
- Impuestos			
RESULTADOS	- 18.536.829	314.287	2.523.133

Cabe consignar que la institución ha conseguido mejorar sus resultados en los dos últimos ejercicios, en base a un cambio de políticas de asignación de gastos. Esta política, si bien proporciona resultados en el corto plazo, no necesariamente incide de forma positiva en las necesarias contrataciones de

docentes y otros profesionales requeridos para el desarrollo de la modalidad de formación dual.

Indicadores financieros

INDICADOR	2003	2004	2005
RENTABILIDAD			
Rentabilidad	-102,98	-82,94	7699,05
Rendimiento	-113,54	-10,11	-25,96
Efecto Fiscal	100,00	100,00	100,00
LIQUIDEZ			
Liquidez	17,95	0,67	0,48
Fondo maniobra	8.656.885	-14.795.303	-20.114.760
Fondo maniobra / Deudas a Corto	16,95	-0,33	-0,52
Tesorería	17,95	0,67	0,48
Disponibilidad	1,43	0,08	0,03
ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento	1,03	1,00	0,94
Autonomía	1,04	-0,01	0,00
Garantía	0,97	1,00	1,07
Calidad de la deuda	0,03	1,00	1,00
Capacidad devolución de préstamos	-1,06	0,05	0,13
Gastos financieros sobre ventas	0,00	0,00	0,00
Apalancamiento financiero	0,91	8,21	-296,63
Costo de la deuda	0,00	0,00	0,00
Cobertura de gastos financieros	0,00	0,00	0,00
ROTACIÓN DE ACTIVOS			
Rotación del activo fijo	0,79	1,95	1,39
Rotación del activo circulante	0,65	0,95	1,67
Rotación de clientes	4,42	2,26	2,06
GESTIÓN DE COBROS Y PAGOS			
Plazo de cobro	82,64	161,70	177,31
Plazo de pago	0,00	61,88	22,69
AUTOFINANCIACION			
Flujo de Caja / Ventas	-2,98	0,07	0,14
Flujo de Caja / Activo	-1,06	0,05	0,10
Flujo de Caja	- 17.712.571	2.067.463	4.276.311
PUNTO DE EQUILIBRIO			
Expansión de ventas	-7.525.154.421	33.723.631	49.917.582
		4,85	1,10

En cuanto a la rentabilidad se aprecia que el beneficio neto, respecto de la inversión, ha mejorado luego de presentar ejercicios negativos que afectan hoy el patrimonio. Sin embargo, el rendimiento del activo sigue siendo negativo, por lo tanto, el mejoramiento es relativo.

El Centro es vulnerable en términos de capacidad de pago de corto plazo, por la escasa liquidez existente. El fondo de maniobra es levemente

insuficiente. La disponibilidad y tesorería se encuentran en valores bajos para el nivel de operación de la institución.

En términos de endeudamiento, la situación expresa una posición de deuda alta respecto del pasivo total, aunque parte importante de esta deuda fue contraída con entidades relacionadas. No hay fondos propios suficientes para enfrentar deudas mayores. Por ello el apalancamiento es negativo.

Tanto el activo fijo como el circulante no generan ventas ni contribuyen al logro de rentabilidad. La rotación de clientes (alumnos) es baja para los requerimientos operacionales.

El plazo de cobro es sustancialmente mayor al plazo de pago, constituyendo un alto riesgo de operación.

La institución se encuentra apenas sobre el umbral de rentabilidad. La expansión de ventas debe seguir a un ritmo alto para poder constituir una tendencia creciente de resultados.

Descomposición de la rentabilidad

AÑO	Rentabilidad	Ventas/Activo	BAII/Ventas	Activo a Capital	BAI/BAII	Bº NETO/BAI
2003	-1,030	0,355	-3,194	0,928	0,977	1,000
2004	-0,829	0,638	-0,158	-119,040	-0,069	1,000
2005	76,991	0,760	-0,341	1266,791	-0,234	1,000

La fuerte variación positiva de la rentabilidad, que se produce en el ejercicio 2005, está explicada, de acuerdo al método de descomposición de ROE, por la relación del activo respecto del capital propio, por lo tanto no es sostenible y no corresponde a la generación del proyecto. Sin embargo, es un elemento positivo de la evolución financiera del Centro.

En resumen, la posición financiera del Centro es delicada, pese al mejoramiento logrado en el último ejercicio y el costo de oportunidad de los organizadores no se cubre debido a la operación de la institución. En consecuencia, no está asegurada la sustentabilidad financiera del proyecto.

Criterio VI. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La formación dual requiere contar con disponibilidad de salas de clases para la docencia teórica, las que se realizan en dependencias del Liceo de Artes Gráficas y Afines, y espacios provistos por las empresas que cuentan con trabajadores-alumnos del sistema dual. La institución no puede controlar la disponibilidad ni la administración de los espacios en las empresas, pero sí puede exigir el cumplimiento de ciertas condiciones de funcionamiento, que el Centro debiera supervisar a fin de asegurar los aprendizajes esperados en la empresa.

Las máquinas de impresión, laboratorios, biblioteca y otros recursos de apoyo a la docencia pertenecen al Liceo de Artes Gráficas y Afines, donde funciona el Centro. Cabe consignar que no se dispone de una máquina específica para desarrollar el sistema flexográfico.

En biblioteca existe un área semi privada donde se almacenan los textos técnicos, que en su gran mayoría corresponden a donaciones de particulares, son libros antiguos y desactualizados en contenidos. El sistema de procesamiento bibliográfico utilizado es de tipo manual y no existen estadística de uso.

El Centro no cuenta con un plan de actualización de material bibliográfico. El material impreso existente solo puede ser consultado en biblioteca, pudiendo el alumno sacar fotocopias, mediante el pago de ellas.

En biblioteca se dispone de DVDs, los que son utilizados en clases como recurso de apoyo a la docencia. También son empleados por los docentes en la preparación de apuntes de clases, los que posteriormente son entregados a los alumnos.

Se encuentra habilitado el laboratorio destinado a dos nuevas carreras desarrolladas a través del Proyecto MECESUP.

El Centro no cuenta con biblioteca propia y hace uso de la que corresponde al Liceo de Artes Gráficas y Afines. No se dispone de un plan específico de desarrollo de biblioteca.

III. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS ANTERIORES

En el Primer Informe de Estado de Avance, que fue comunicado al Centro mediante Ord. N° 06/4080 de fecha 02.12.2004, el Ministerio de Educación formuló 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 ha considerado lo siguiente:

Requerimientos no cumplidos:

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
1.	Revisar y reformular la modalidad dual que actualmente se aplica para lo cual la institución deberá estructurar y aplicar un programa que aborde los siguientes aspectos: d) Capacitar a los docentes que imparten las clases teóricas en propósitos y fundamentos de la formación dual.	No existe un programa de capacitación orientado a la formación dual. Existen sólo recomendaciones, que el Director Académico entrega a los docentes.
1.	e) Programar visitas de los docentes a cargo de las asignaturas teóricas, a las empresas donde se realiza la formación dual.	Este requerimiento no se ha cumplido. Los docentes del Centro manifestaron la necesidad de coordinar y reunirse con el tutor, a fin de establecer las bases de trabajo conjunto en cada asignatura.

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
1.	f) Revisar el plan de estudio respecto a las clases teóricas, las que se concentran en un solo día y que corresponden al 40% del plan.	Este planteamiento no ha sido considerado por la institución, por cuanto la forma de desarrollar el proceso académico sigue tal como fue formulado desde sus inicios, pese a las demandas de los estudiantes por tratar de flexibilizar un poco la rigidez respecto de los horarios de las clases.
2.	Informar al Ministerio de Educación sobre el cargo de Director Académico o Director de Carrera, que no está en la estructura informada.	No se ha informado a la División de Educación Superior sobre cambios producidos en la estructura organizacional.
4.	Mejorar el proceso autoevaluativo propiciando la participación de todos los estamentos, es decir, estudiantes, directivos, administrativos, docentes, tutores, y otros actores que participan en el proyecto dual. Este proceso tiene que estar en función de los objetivos, metas y actividades formuladas en el proyecto de Desarrollo Institucional.	No se ha estructurado un proceso autoevaluativo participativo. La institución postula que con la Certificación bajo la norma chilena 2728 el Centro estaría respondiendo a este requerimiento. Pero no corresponde, ya que la capacitación y la formación responden a propósitos y realidades distintas.
5.	Establecer un plan de perfeccionamiento docente que responda a políticas institucionales de gestión de la planta docente, de preferencia incorporadas en una Carrera Docente.	La institución no ha estructurado un programa sistemático de perfeccionamiento, especialmente bajo la modalidad dual, y menos aún incorporado a la gestión docente.
6.	Disponer de horas de apoyo a la actividad docente destinadas a la atención de alumnos, preparación de guías de ejercicios, de materiales, visitas a las empresas donde se realiza la formación dual, entre otras.	Se realizan algunas de las actividades descritas, pero no se contemplan horas adicionales.
7.	Diseñar e implantar un sistema de administración de recursos humanos, lo que implica elaborar manuales de procedimientos que indiquen distribución de funciones y otros aspectos necesarios de cumplir para lograr los objetivos propuestos.	No se cuenta con el sistema solicitado. No hay avances en este ámbito.

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
8.	Elaborar propuestas y estrategias para mejorar el rendimiento académico del alumno-trabajador, que considere acciones de reforzamiento pedagógico, en especial en la asignatura de matemática.	Las acciones que se realizan surgen fundamentalmente a partir de la iniciativa de los docentes, pero no corresponden a un programa institucionalizado.
10.	Elaborar un sistema informatizado de gestión integral, que permita la elaboración de indicadores y de información de gestión académica y administrativa.	No se ha avanzado en el sentido de lo solicitado. Solamente hay manejo informatizado de la contabilidad, como un sistema totalmente aislado de la gestión institucional y además administrado por outsourcing, contratado por la ASIMPRES.
11.	Completar los registros docentes.	Las carpetas no están completas y hay documentos que no están regularizados.
13.	Desarrollar un plan de inversiones para implantar el proyecto institucional que demuestre financieramente la sustentabilidad del Centro en el corto, mediano y largo plazo.	No existe un plan de inversión. El incremento patrimonial y de sus activos obedece a los flujos provenientes del Proyecto Mecesup.
14.	Desarrollar un plan de biblioteca inserto en el plan general de inversiones (punto 13) que permita contar con la bibliografía requerida por los planes y programas de estudio y su actualización respectiva.	La institución no cuenta con de un plan de inversión para biblioteca.

b. Requerimientos parcialmente cumplidos:

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
1.	a) Planificar y coordinar en forma conjunta las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje de la formación teórica y práctica.	Se ha avanzado a través de la normativa desarrollada: Reglamento del Plan de Aprendizaje en la Empresa, pero no todos los aspectos que contempla se han implementado.

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
1.	b) Coordinar y controlar las actividades curriculares que se desarrollan en la empresa a fin de dar cumplimiento a los planes y programas de estudio.	Idem punto anterior.
1.	c) Capacitar en aspectos metodológicos y de evaluación educativa a los Tutores, lo que les permitirá ampliar sus condiciones y competencias destinadas a la formación.	La institución ha elaborado manuales de instrucción, pero no hay una planificación y programas específicos de capacitación para los tutores.
1.	g) Establecer procedimientos de seguimiento y un sistema de evaluación efectiva de las actividades de formación que realizan los alumnos en las empresas.	Existen los procedimientos e instrumentos en el reglamento elaborado, pero la evaluación es insuficiente por escasez de personal u horas adicionales para ejercer estas funciones.
1.	h) Elaborar un instrumento curricular que especifique los aprendizajes esperados de los estudiantes.	Los instrumentos están diseñados, pero no se tuvo a la vista las evidencias de su efectiva aplicación.
1.	i) Mejorar los sistemas de información y de comunicación entre los distintos actores que participan en la formación dual.	Ha habido un avance, pero aún es insuficiente.
3.	Desarrollar un plan de marketing para incrementar la matrícula, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto de Desarrollo Institucional, que propone incorporar a estudiantes egresados de enseñanza media y en particular del Liceo de Artes Gráficas.	El Centro ha elaborado recientemente un plan de marketing, que contempla mercado objetivo, estrategia de captación de alumnos y acciones coordinadas en esta dirección, pero aún no se ha implementado.
9.	Elaborar una propuesta comunicacional para dar a conocer el Reglamento Académico y entregar información de interés de los alumnos.	La entidad ha realizado acciones para dar a conocer el Reglamento Académico, pero falta entregar más información a los estudiantes Ej.: perfil de la carrera, campo ocupacional, entre otros.

Requerimientos cumplidos:

N°	REQUERIMIENTO	EVALUACIÓN
12.	Auditar los estados financieros por una entidad registrada en la Superintendencia de Valores y Seguros.	Los Estados Financieros son auditados por la compañía Chau, Tapia y Ortega, Contadores.

IV. CONCLUSIONES

IV.1 FORTALEZAS

1. La oferta educativa responde a las necesidades específicas de la industria gráfica nacional. Existen convenios y vínculos permanentes con la Asociación Nacional de Impresores A.G. (ASIMPRES) y sus empresas asociadas.
2. La adopción de un modelo formativo que permite alternar teoría y práctica en un ámbito laboral.
3. Reconocimiento del Centro por parte del sector industrial gráfico, que permite promover a los egresados a mejores posiciones laborales o a generar nuevas plazas de trabajo.
4. Reconocimiento de los egresados por la formación recibida, que les ha permitido enfrentar su trabajo con una perspectiva diferente y positiva, ejerciendo un liderazgo entre sus pares.
5. Existencia de estabilidad laboral de los docentes lo que se refleja en bajas rotaciones.
6. La política de puertas abiertas de la institución, que es muy valorada por los alumnos.
7. La ejecución de un Proyecto MECESUP, con el que ha concretado acciones tendientes a renovación de oferta, dotar de equipamiento y recursos materiales de apoyo a la docencia.

IV.2 DEBILIDADES

1. La institución no ha dado respuesta satisfactoria a los requerimientos formulados por el Ministerio de Educación.
2. Se mantienen los bajos índices de matrícula. La institución no ha logrado vincularse con todo el espectro de empresas del sector industrial gráfico. No se ha logrado implementar un plan de marketing efectivo hacia otras empresas asociadas a la ASIMPRES y tampoco ha existido una apertura hacia las Pymes y a otras poblaciones objetivo.

3. La posición financiera del Centro es vulnerable e impide un desarrollo institucional acorde a los objetivos y metas comprometidas en el Proyecto Institucional. La sustentabilidad institucional no está asegurada.
4. La institución carece de una cultura organizacional autoevaluativa y de instancias de participación estamental. Carece de una visión sistémica que permita la integración y comunicación de todos sus actores.
5. El Centro no cuenta con una estructura de administración académica que le permita sustentar el modelo de formación dual.
6. No existen instancias de planificación y comunicación administrativa-docente que permitan coordinar eficientemente los procesos de formación que se llevan a cabo en el Centro y las acciones que se realizan en las empresas que participan en la formación dual. No se programan reuniones técnicas con los distintos actores que participan en el proceso formativo.
7. No existe una adecuada concordancia entre los programas de estudios y los contenidos registrados en libros de clases.
8. Algunas asignaturas no cumplieron con el total de horas académicas previstas en los programas de estudio.
9. Existen casos en que las bitácoras no coinciden con el programa de trabajo del alumno en la empresa.
10. El Centro no dispone de un sistema de información que le permita contar con indicadores de gestión académica y poder efectuar evaluaciones permanentes sobre el avance curricular.
11. No hay retroalimentación hacia el docente a partir de las evaluaciones realizadas regularmente por el Centro.
12. Se registran casos en que el tutor del alumno en la empresa es una persona ajena al ámbito de la formación y que no tiene las competencias para guiar la formación en el lugar de trabajo.
13. La institución no financia las horas que requiere el Jefe de Carrera y otros docentes para coordinar y supervisar el desarrollo del proceso dual en todas las empresas que participan de la formación.
14. La institución no desarrolla programas remediales sistemáticos y formalmente establecidos.
15. No existe una planta directiva y administrativa propia del Centro, ya que el personal que ejecuta estas funciones está contratado por otra Corporación.
16. No existe una política de contratación y gestión de recursos humanos.
17. No hay claridad en la información respecto a la oferta académica del Centro de Formación Técnica y el Instituto de Capacitación, perteneciente a la ASIMPRES.
18. En los estudiantes entrevistados existe confusión respecto al perfil profesional de las carreras y el futuro nivel ocupacional.

19. Los estudiantes no están de acuerdo con la carga horaria de algunas asignaturas y la falta de flexibilidad en los horarios de clases.
20. Algunos estudiantes manifiestan falta de compromiso efectivo por parte de las empresas para apoyarlos y darles facilidades durante el proceso formativo.
21. Los estudiantes manifiestan estar escasamente informados, tanto de las disposiciones contenidas en el Reglamento Académico como de algunos beneficios a los que pudieran acceder.
22. Los registros de alumnos no se encuentran completos.
23. los registros docentes no cuenta con todos los antecedentes requeridos.
24. No se cuenta con un sistema de administración presupuestaria.
25. Persisten inconsistencias técnicas en el proceso contable y en la confección de los estados financieros.
26. La evolución del patrimonio es negativa, por efecto de la acumulación de resultados negativos.
27. La capacidad de pago de muy corto plazo se ve afectada por la escasa liquidez. No hay fondos propios suficientes para enfrentar deudas mayores. El plazo de cobro es sustancialmente mayor al plazo de pago, lo que implica riesgo en la operación.
28. Falta equipamiento específico para la docencia de la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica que se imparte en el local donde funciona el Centro.
29. Falta de supervisión y control sobre equipamiento, recursos de aprendizaje, espacios y condiciones de trabajo que tienen los estudiantes en las empresas en que desarrollan su formación.
30. La institución aún no cuenta con biblioteca propia. No se cuenta con la bibliografía obligatoria contenida en los programas de estudio y tampoco existe un plan de inversión para el desarrollo de biblioteca.

V. REQUERIMIENTOS

V.1 Requerimientos Reiterados.

A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007).

1. Revisar y reformular la modalidad dual que actualmente se aplica, para lo cual la institución deberá estructurar y aplicar un programa que aborde los siguientes aspectos:
 - 1.1 Mejorar los sistemas de información y de comunicación entre los distintos actores que participan en la formación dual.
 - 1.2 Planificar y coordinar en forma conjunta las actividades del proceso enseñanza-aprendizaje de la formación teórica y práctica.

- 1.3 Capacitar a los docentes que imparten las clases teóricas en propósitos y fundamentos de la formación dual, y asimismo capacitar en aspectos metodológicos y de evaluación educativa a los tutores encargados de la formación en las empresas.
- 1.4 Programar visitas de los docentes a cargo de las asignaturas teóricas, a las empresas donde se realiza la formación dual.
- 1.5 Establecer procedimientos de seguimiento y un sistema de evaluación efectiva de las actividades de formación que realizan los estudiantes en las empresas, que permita controlar el cumplimiento de los planes y programas de estudio.
- 1.6 Revisar el plan de estudio respecto a las clases teóricas, las que se concentran en un solo día y que corresponden al 40% del plan.
- 1.7 Elaborar y aplicar un instrumento curricular que especifique los aprendizajes esperados de los estudiantes.

(Dicen relación con los requerimientos nuevos N° 3, 4, 6, 9,14 y 18).

2. Desarrollar un plan de marketing para incrementar la matrícula, de acuerdo a lo establecido en el Proyecto de Desarrollo Institucional que propone incorporar a estudiantes egresados de enseñanza media y, en particular, del Liceo de Artes Gráficas y Afines. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 1).
3. Informar al Ministerio de Educación sobre el cargo de Director Académico o Director de Carrera, que no está en la estructura informada. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 18).
4. Mejorar el proceso autoevaluativo propiciando la participación de todos los estamentos, es decir, estudiantes, directivos, administrativos, docentes, tutores, y otros actores que participan en el proyecto dual. Este proceso tiene que estar en función de los objetivos, metas y actividades formuladas en el proyecto de Desarrollo Institucional. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 2).
5. Elaborar propuestas y estrategias para mejorar el rendimiento académico del alumno-trabajador, que considere acciones de reforzamiento pedagógico, en especial en la asignatura de matemática. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 10).
6. Elaborar una propuesta comunicacional para dar a conocer el Reglamento Académico y entregar información de interés de los alumnos. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 8).
7. Completar los registros docentes. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 12).
8. Desarrollar un plan de inversiones para implantar el proyecto institucional que demuestre financieramente la sustentabilidad del Centro en el corto, mediano y largo plazo. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 16).

9. Desarrollar un plan de biblioteca inserto en el plan general de inversiones que permita contar con la bibliografía requerida por los planes y programas de estudio y su actualización respectiva. (Dice relación con los requerimientos nuevos N° 15 y 16).

B. Necesarios de resolver en el mediano plazo (años 2008 y 2009).

10. Elaborar un sistema informatizado de gestión integral, que permita la elaboración de indicadores y de información de gestión académica y administrativa. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 17).
11. Establecer un plan de perfeccionamiento docente que responda a políticas institucionales de gestión de la planta docente, de preferencia incorporadas en una Carrera Docente. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 18).
12. Diseñar e implantar un sistema de administración de recursos humanos, lo que implica elaborar manuales de procedimientos que indiquen distribución de funciones y otros aspectos necesarios de cumplir para lograr los objetivos propuestos. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 18).
13. Disponer de horas de apoyo a la actividad docente destinadas a la atención de alumnos, preparación de guías de ejercicios, de materiales, visitas a las empresas donde se realiza la formación dual, entre otras. (Dice relación con el requerimiento nuevo N° 18).

V.2. Nuevos Requerimientos

A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007).

1. Implementar el plan de marketing diseñado en diferentes tipos de empresas del área gráfica y diseñar estrategias para ampliar la masa crítica del Centro, de acuerdo a la categorización de alumnos establecidos.
2. Desarrollar e institucionalizar el proceso de autoevaluación participativa y continua que permita revisar los objetivos estratégicos, las metas y actividades del Proyecto Institucional.
3. Establecer procesos de planificación y sistemas de comunicación administrativo - docente que permitan coordinar eficientemente los procesos de formación que se llevan a cabo en el Centro y las acciones que se realizan en las empresas que participan en la formación dual, dentro de un enfoque sistémico que permita la integración de todos los actores.
4. Contar con un sistema de control efectivo de las planificaciones, de los registros de contenidos de la docencia que se realiza en el CFT, como asimismo de las bitácoras y otros instrumentos de aprendizaje que se administran en las empresas.
5. Establecer mecanismos de retroalimentación hacia el docente a partir de las evaluaciones realizadas regularmente por el Centro.

6. Seleccionar a los Coordinadores, Instructores y Tutores encargados de la formación en la empresa, de acuerdo a los perfiles definidos en el Plan de Aprendizaje en la Empresa.
7. Adoptar medidas para diferenciar claramente la oferta académica del Centro de Formación Técnica y del Instituto de Capacitación, perteneciente a la ASIMPRES.
8. Adoptar medidas para aclarar en los estudiantes el perfil profesional de las carreras y el campo ocupacional respectivo.
9. Establecer compromisos formalmente establecidos, con las empresas que tienen trabajadores en el CFT, con el propósito que les brinden facilidades y apoyo efectivo durante el proceso formativo.
10. Desarrollar actividades sistemáticas de reforzamiento y nivelación de aprendizajes, especialmente en la asignatura de matemática.
11. Realizar acciones efectivas de difusión del reglamento académico y de otras materias que sean de interés de los estudiantes.
12. Completar los registros de antecedentes de estudiantes y docentes.
13. Contar con el equipamiento específico para la docencia de la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica que se imparte en el local donde funciona el Centro.
14. Generar mecanismos de supervisión y control sobre equipamiento, recursos de aprendizaje, espacios y condiciones de trabajo que tienen los estudiantes en las empresas en que desarrollan su formación.
15. Contar con la bibliografía obligatoria contenida en los programas de estudio y elaborar un plan de inversión para el desarrollo de biblioteca.

B. Necesarios de resolver en el mediano plazo (años 2008 – 2009).

16. Desarrollar mecanismos y realizar las inversiones necesarias para cumplir las metas comprometidas en el Proyecto Institucional y que le permitan consolidar y proyectar el Centro como una institución independiente de la Corporación de Artes Gráficas y Afines.
17. Contar con un sistema de información que permita obtener indicadores de gestión académica y financiera con fines de retroalimentación.
18. Establecer una política de recursos humanos que considere una planta directiva y administrativa que permita sustentar el modelo dual, con contratos específicos para el Centro de Formación Técnica, independiente de la Corporación de Artes Gráficas y Afines, que administra el Liceo donde se ubica el Centro de Formación Técnica. Asimismo, disponer de contratos de tiempo completo para el Director Académico, Jefes de Carreras y otros docentes a cargo de la coordinación y supervisión del desarrollo del proceso dual.

19. Racionalizar y flexibilizar el calendario académico y la carga horaria de las actividades curriculares que se realizan en el Centro, a fin de garantizar la asistencia a clases de los alumnos – trabajadores.
20. Adoptar medidas para contar con un sistema de administración presupuestaria y para corregir los procesos contables y los estados financieros.

CONCLUSIONES:

La institución en estos tres últimos años no ha logrado consolidarse como una entidad de educación superior. No aborda las observaciones, que en general son reiterativas, y aproximadamente un 80% de ellas se mantienen en cada uno de los informes, lo cual podría entenderse como una falta de compromiso para ir avanzando en los requerimientos que el Ministerio de Educación ha formulado en el Primer Informe de Estado de Avance (año 2004) y en el Informe de la Visita Focalizada (año 2005).

Llama la atención que la estructura organizacional no tenga permanencia en el tiempo, lo que implica una rotación del personal a nivel directivo, que están transitoriamente sin pertenecer formalmente a la planta del centro, situación que en general afecta negativamente al desarrollo del Proyecto Institucional. No obstante, se reconoce la permanencia en el tiempo del Director Ejecutivo y Director Académico.

El modelo formativo sobre la base Dual no ha logrado posicionarse en el contexto de un dinámico proceso de enseñanza aprendizaje de carácter teórico y práctico, que si bien se proyecta como una modalidad pertinente, su proyección ha carecido de rigurosidad, consistencia y de un seguimiento efectivo, lo que genera variabilidad en su aplicación. No se han encontrado bases sólidas que sustenten el modelo dual.

No se han encontrado las bases sustentatorias para su desarrollo y las evaluaciones que en cada oportunidad han realizado los consultores del Ministerio de Educación, encargados de su verificación, lo han evaluado como un modelo deficitario, no sistemático, carente de claridad en su aplicación. En su consistencia interna lo consideran débil, lo que en general, no logra marcar la diferencia entre un programa de perfeccionamiento y un programa de formación de Técnico de Nivel superior.

Finalmente se percibe que la entidad está muy limitada para responder adecuadamente a los requerimientos del Ministerio de Educación, debido a que no se aprecia un avance significativo en el desarrollo del Proyecto Institucional, situación que genera dudas respecto al aporte efectivo que debiere hacer el Centro en la formación de técnicos de nivel superior para el país.