

**TERCER INFORME DE ESTADO DE
AVANCE**

**CENTRO DE FORMACION TECNICA
DE LA INDUSTRIA GRAFICA
INGRAF**

**TERCER INFORME DE ESTADO DE AVANCE
CENTRO DE FORMACION TECNICA
DE LA INDUSTRIA GRAFICA - INGRAF**

I. ANTECEDENTES

1. El Centro de Formación Técnica De La Industria Gráfica A.G. – 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 integrantes son la 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 Benito Vignolo Bertini.
3. La organización interna del Centro de Formación Técnica considera los siguientes cargos directivos, los que son ocupados actualmente por las siguientes personas:

Cargo	Detentor
Director Ejecutivo	Nicolás Müller Masser
Director Académico	Gonzalo Naredo Osorio
Jefe de Carrera	Luis Cabezas Gómez ¹

¹ La institución informa que el Sr. Luis Cabezas es el Jefe de las dos carreras que imparte. Sin embargo, el Sr. Cabezas no mantiene una relación contractual con el Centro.

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

Nombre de la Carrera	Decreto y/o Resolución de Aprobación N° y Fecha	Decretos Modificación N° y Fecha	Decretos Adecuación N° y Fecha
Técnico en Impresión Offset	DEX. N° 176 de 24/03/03.		REX. N° 14202 de 15/12/03.
Técnico en Impresión Flexográfica	DEX. N° 176 de 24/03/03.		REX. N° 14202 de 15/12/03.
Gestión y Producción de Medios Gráficos (carrera modular).	DEX. En trámite		

5. El Reglamento Académico vigente de la institución, aprobado por el Ministerio de Educación, está contenido en el Decreto Exento N° 279 del 24 de marzo de 2005.
6. La matrícula de los últimos cinco años de la institución por carrera es la siguiente²:

CARRERAS	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Técnico en Impresión Offset	11	9	28	26	50	33
Técnico en Impresión Flexográfica	-	13	11	12	9	8
SUBTOTAL	11	22	39	38	59	41
Variación Total Alumnos respecto del año anterior (%)		100	77,3	-2,6	55,3	-30,5
Gestión y Producción de Medios Gráficos (carrera modular).						10
TOTAL	11	22	39	38	59	51

Considerando sólo las carreras de Técnico en Impresión Offset y Técnico en Impresión Flexográfica, la matrícula del año 2008 es mayor que aquella alcanzada por la institución en los años 2003 al 2006, sin embargo, es un 30,5% menor a la matrícula total del año 2007.

La matrícula de la nueva carrera de Gestión y Producción de Medios Gráficos, abierta en el año 2008, sólo fue de 10 alumnos de los cuales uno habría desertado.

La matrícula total alcanzada durante el año 2008 sugiere que las acciones de difusión y marketing emprendidas no han sido suficientes o adecuadas para alcanzar una matrícula mayor, o bien, que desde las empresas con las cuales la entidad se ha contactado no existe suficiente compromiso con la institución.

² Fuente: CFT INGRAF.

7. El registro de alumnos titulados de la institución es el siguiente:

TITULADOS	2005	2006	2007	2008
Técnico en Impresión Offset	6		2	9*
Técnico en Impresión Flexográfica			1	
Gestión y Producción de Medios Gráficos (carrera modular).				
TOTAL	6		3	9

*En proceso.

Considerando la matrícula total que ha presentado el Centro y no especificando los alumnos nuevos de los antiguos ni conociendo con precisión los datos de deserción de alumnos, cifra esta última no exhibida por el Centro, es posible observar que la tasa de titulación es baja.

8. El Centro de adjudicó un Proyecto MECESUP denominado "Carrera Pre-prensa Medial/Dual". Total adjudicado \$256.000.000. (Código proyecto IGF 0301, año 2003), proyecto que está prácticamente ejecutado.

9. La institución no cuenta con alumnos beneficiados con la Beca Nuevo Milenio.

10. 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 correspondiente. Se informa también respecto de la visita focalizada que realizó el Ministerio de Educación en el año 2005:

Fecha de la Visita³	Fecha Carta Notificación Inf. Preliminar	Fecha Respuesta a Inf. Preliminar	Fecha Carta Notificación Inf. Estado de Avance	Plazo para presentar Plan de Acción
16 y 17 de junio de 2004 ⁴	Ord. N° 06/2841 de 17/08/2004	No hubo respuesta a Informe	Ord. 06/4080 de 02/12/2004	02/12/2005
23 y 24 de noviembre de 2006	Ord. 06/0690 de 06/02/07	Carta C/2007/07 de 05/04/2007	Ord. 06/2396 de 22/05/2007	24/07/2007

³ Entre los días 1 y 2 de diciembre de 2005 se realizó una visita focalizada cuyo objetivo fue hacer un seguimiento a las acciones emprendidas por el CFT para subsanar los requerimientos formulados. Por Ord. 06/1478 de fecha 08.03.06 se envió al Centro el Informe de Visita Focalizada.

⁴ Informada mediante Ord. N° 06/1588 de fecha 30/04/04.

11. Los días 18, 19 y 20 de junio de 2008 se realizó la tercera visita de verificación al Centro de Formación Técnica De La Industria Gráfica – Ingraf, ubicado en la calle Florencia Nº 1448⁵ de la ciudad de Santiago, ello conforme a las disposiciones de la Ley 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza y el Decreto Supremo de Educación Nº 547 de 1997.
12. A partir de la revisión del proyecto institucional presentado por el Centro, la respuesta entregada por la institución a los requerimientos de los anteriores informes 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 institución⁶ 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. ANÁLISIS 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 Nº 547 de 1997.

Criterio I. FORTALEZA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.

La institución, a la fecha de esta visita de verificación, ha recibido desde el Ministerio de Educación dos visitas previas, una en el año 2004 y otra en el año 2006, además de una visita focalizada en el año 2005. Las citadas visitas han tenido como propósito, al igual que la presente, evaluar tanto el nivel de cumplimiento de los compromisos establecidos en el Proyecto de Desarrollo Institucional, como también de los requerimientos que el Ministerio de Educación establece al Centro, que persiguen asegurar el cumplimiento por parte de la entidad de su Proyecto de Desarrollo.

Durante la visita realizada en el año 2006, además de establecer nuevas debilidades, fueron reiterados diversos requerimientos establecidos en el año 2004 que no habían sido cumplidos, o bien, que sólo parcialmente la institución cumplió. En la presente visita, no obstante reconocer el esfuerzo de la institución por instaurar o corregir procesos referidos a lo que ha pretendido ser su quehacer distintivo en el proceso de formación técnica de nivel superior -cual es la educación dual- sucede algo similar, en el sentido de que parte importante de

⁵ Las salas de clases se ubican en calle Florencia 1442, contiguas a las oficinas, ubicadas en Florencia 1448.

⁶ La respuesta al Informe Preliminar, enviada por carta de 3 de septiembre de 2008, no modifica el Informe elaborado por la Comisión evaluadora.

los requerimientos establecidos en el año 2006, varios de los cuales eran reiterados del año 2004, no han sido cumplidos por la institución.

El Centro cuenta con una clara identificación con la industria gráfica. Consecuencia de ello es que la Asociación Gremial de Impresores de Chile, ASIMPRES, creó el proyecto educacional Centro de Formación Técnica De La Industria Gráfica –INGRAF-. El hecho que una asociación empresarial genere un proyecto educativo y motive a las empresas asociadas a colaborar en la iniciativa es significativo. Sin embargo, la orientación de la actividad educativa del Centro en áreas de trabajo tan específicas -de no mediar un compromiso efectivo de las empresas asociadas a ASIMPRES con el desarrollo del proyecto educativo- podría comprometer la viabilidad del mismo.

La oferta educativa de la institución ha variado con el aporte del Proyecto MECESUP, fruto del cual se creó la carrera de Gestión y Producción de Medios Gráficos. Sin embargo, el alto nivel de especialización de esta nueva oferta curricular restringe la posibilidad de contar con una oferta adicional en otras áreas complementarias al proceso de la industria gráfica, por ejemplo en el ámbito del diseño gráfico, entre otros.

Existe coherencia entre la misión y fines institucionales, así como la visión y objetivos y la actividad institucional, por tanto el rol orientador que se espera de ellos se cumple. Tanto la misión como los demás elementos estratégicos son conocidos por los diferentes estamentos pertenecientes y vinculados con la institución.

En lo que respecta a la situación económica – financiera, ésta se mantiene en un punto no sustentable, por cuanto los recursos propios generados por la propia operación no son suficientes para desarrollar y sustentar el proyecto. De no haber existido la adjudicación del Proyecto MECESUP, la entidad estaría en condiciones críticas tanto en la proyección de la oferta como en el desarrollo de la entidad.

La institución, pese a los requerimientos del 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 ello, se evidencia un esfuerzo del Centro – aunque insuficiente- para implementar un adecuado sistema de autoevaluación integral.

La institución aún no consigue realizar una gestión académica pertinente que le permita sustentar el modelo de formación dual, y por el poco tiempo que tiene en funciones el nuevo Director Académico no es posible aún conocer el resultado de su gestión, especialmente en lo que dice relación con la inexistente coordinación entre los docentes del Centro y los tutores o responsables de la formación en la empresa.

Criterio II. EJERCICIO DE LA DOCENCIA.

Es destacable la experiencia práctica de docentes ligados al campo laboral de la especialidad, así como su compromiso con el proyecto institucional, aún cuando los docentes no tienen claro como opera la modalidad de enseñanza dual. Es más, no mantienen contacto con los maestros guías o tutores de los alumnos en la empresa ni están involucrados con las actividades académicas prácticas que los estudiantes realizan en sus puestos de trabajo.

Los docentes se encuentran en el dilema de cómo profundizar aspectos que están en los planes y programas de estudio, dadas las pocas horas de clases de docencia directa existentes⁷, en virtud que el resto del tiempo el estudiante debiera trabajar los aspectos académicos prácticos en el lugar de trabajo. Esta situación impide efectuar reforzamiento, ayudantías u otro tipo de actividad académica en el Centro, por cuanto el alumno asiste a clases una vez a la semana y además, por su situación laboral, no puede asistir en otra oportunidad a la institución. Tampoco la entidad ha establecido un apoyo vía e-learning que pudiera servir como instancia de consulta, refuerzo o acercamiento entre el docente y el alumno.

La institución no cuenta con sistemas formales y estructurados que le permitan efectuar seguimiento a los procesos educativos. Al respecto, no se cuenta con información sistemática acerca de tasas de reprobación, análisis de cohortes, suspensión y deserción. Tampoco fue posible constatar la existencia de reuniones técnicas estructuradas y periódicas entre el docente que aparece como Jefe de Carrera, los tutores en las empresas y los docentes en el Centro, lo que es fundamental en la formación dual, dada la participación de estamentos externos al Centro en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tema que la institución no ha logrado consolidar en su modelo curricular dual.

El Centro no cumple con aspectos fundamentales que deben existir en un proceso de formación dual, cuya gestión se sustenta en que una parte del aprendizaje del alumno se realiza en el Centro y la otra en la empresa. Actualmente se cumple solamente la parte de la formación en el Centro a través de las 900 horas estipuladas para cada una de las dos carreras iniciadas en el año 2003, pero las 1.026 horas de aprendizaje de cada carrera que debería realizarse en la empresa no se está cumpliendo por las siguientes razones:

1. El alumno no rota por las distintas posiciones de trabajo, lo que le permitiría alcanzar las habilidades o destrezas de acuerdo al aprendizaje esperado. En todas las empresas visitadas se pudo advertir que durante todo el período de formación el alumno permanece en el mismo sitio de trabajo y que corresponde a la posición y responsabilidad que como trabajador tiene en la empresa.

⁷ Asisten sólo un día a la semana a clases, las que se imparten en el CFT.

2. El alumno tampoco rota entre empresas, lo que pudiera ser una solución para que alumnos-trabajadores de pequeñas o medianas empresas conozcan y adquieran competencias en otras facetas del quehacer de la industria gráfica, en conformidad al perfil de egreso. Al no existir rotación entre empresas se pierde también la posibilidad de que el alumno conozca diferente maquinaria y equipamiento.
3. Los trabajos que desde el Centro son solicitados a los alumnos, de acuerdo al aprendizaje que están desarrollando, difícilmente pueden ser realizados desde su puesto de trabajo. Para cumplir con la tarea deben solicitar autorización a su jefatura para acudir a consultar las dudas a quienes actualmente realizan dicha labor, o bien, realizar esta actividad fuera de la jornada de trabajo, como fue informado por varios alumnos entrevistados.
4. Los trabajos que deben desarrollar los alumnos en la empresa no están coordinados con los otros módulos que están cursando, sino que son solicitados por cada docente en forma independiente. Es decir, el mismo trabajo se podría solicitar al alumno sin estar inserto en el modelo dual de enseñanza.
5. En algunos casos la no rotación del alumno se torna grave, especialmente cuando el alumno-trabajador no está trabajando en el área de impresión, como es el caso de dos alumnos que trabajan en la empresa VHV FLEVO visitada. Ambos estudiantes trabajan sólo en pre-impresión por cuanto dentro de la empresa no hay impresión.
6. La existencia de un Cuaderno de Registro de Actividades Diarias e Informes (CRADI) o similar, llevado por el alumno en la empresa, cuyo objetivo es registrar sus actividades relacionadas con el trabajo encargado por el docente o el tutor en la empresa, parece sustantivo para la supervisión del proceso formativo en un sistema dual. Al respecto, la bitácora que hoy el alumno maneja registra lo que éste realiza en su condición de trabajador, es decir, registra la rutina diaria del quehacer por el cual está contratado.
7. Los tutores en las empresas –en la mayoría de los casos observados- no son idóneos por las siguientes razones:
 - i) No tienen formación alguna en el modelo dual. Se evidencia que el Centro no ha entregado instrucción sistematizada ni orientaciones a quienes desde las empresas tienen esta responsabilidad.
 - ii) Desconocen en general sus funciones y responsabilidades como tutores.
 - iii) Varios de ellos informaron que les resulta difícil atender al alumno adecuadamente por falta de tiempo.
 - iv) Existe una empresa visitada que tiene dos alumnos en formación dual, en la cual cada uno es el tutor del otro. Es decir, un alumno es tutor de otro alumno del mismo nivel.

- v) Se evidencia que a lo menos una empresa que tiene alumnos del Centro no cuenta con un trabajador que asuma la responsabilidad de tutor, por cuanto el trabajador que tenía dicha responsabilidad renunció hace algún tiempo, desconociendo el Centro dicha situación.
 - vi) No obstante el esfuerzo realizado en los últimos meses desde el Centro para visitar las empresas y calendarizar reuniones con los tutores, no existe aún una adecuada coordinación con los tutores, a objeto de informar de los aprendizajes esperados que se están cursando y de las actividades que deben realizar los alumnos.
8. Los docentes no conocen los fundamentos de un modelo de formación por competencias y no han sido capacitados en la aplicación de un diseño curricular ad-hoc. Ello se traduce en lo siguiente:
- i) Desde la información proporcionada por los alumnos, cabe inferir que en determinados casos la metodología de clases no es pertinente al modelo de aprendizaje que persigue la institución, por cuanto estaría basada en clases totalmente expositivas en que el docente dicta.
 - ii) Los instrumentos de evaluación son pruebas tradicionales que miden única o principalmente conocimientos.
 - iii) Los registros en los libros de clase se realizan como si el modelo curricular fuese tradicional, no informan del aprendizaje esperado que se está procurando alcanzar desde el alumno.
 - iv) En la medición no se emplean portafolios que contengan un diagnóstico inicial, el plan de desarrollo, el registro de actividades, el registro de la transferencia y finalmente las conclusiones.
9. Se observa que los docentes de los módulos "Organización Empresarial" y "Economía y Administración Básica" de primer semestre no efectúan las clases de acuerdo al programa, sino que existiría una especie de acuerdo informal entre ellos para distribuirse las materias en relación a las competencias particulares de cada uno de ellos. Esta situación se agrava además, por la no exigencia de lecturas a los alumnos y la carencia de una adecuada atención bibliográfica que el módulo requiere, procurando cubrir dichos déficits mediante una transmisión de conocimientos vivenciales de los docentes. Por cierto, en estos módulos los instrumentos de evaluación no se ajustan a los criterios de evaluación propuestos en los respectivos programas.
10. Los docentes señalan que - basados en sus experiencias laborales- preparan material a los estudiantes para que complementen sus estudios. Dicho material, sin embargo, no es sancionado por un Comité Técnico, ni menos validado de acuerdo a la complejidad del programa del módulo.

Si conforme a lo expresado, el sistema de formación como está siendo aplicado por el Centro es dificultoso -en la forma y en el fondo- para un proceso de aprendizaje de alumnos que están trabajando en la industria gráfica, es virtualmente inaplicable para alumnos que no provengan ni estén relacionados

con dicha industria, por ejemplo, alumnos provenientes de la Educación Media Científico-Humanista o de la Educación Media Técnico-Profesional distinta a la actividad gráfica.

Se mantiene la observación realizada tanto en el Primer como en el Segundo Informe de Estado de Avance referida a la escasa presencia del Jefe de Carrera en el desarrollo de las carreras, por ejemplo, en el seguimiento 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 de los alumnos e impulso al desarrollo de la biblioteca, entre otras. Parte importante del tiempo que dispone el docente que desempeña la tarea de Jefe de Carrera es destinado a tareas más propias de un Jefe Administrativo del Centro.

Se advierte una significativa carencia en equipamiento y bibliografía para la formación en la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica. Los alumnos señalan que no se los prepara para dicha especialidad, apuntando toda la formación al sistema Offset.

Cabe mencionar que en el Centro se señala la existencia de un Coordinador Dual, sin embargo, por lo antes expresado, la función de este profesional no tendría relación con el quehacer docente.

Se observa en general una buena disposición desde las empresas hacia el Centro, sin embargo, la carencia de planificación, coordinación y de una entrega de información adecuada desde la institución hacia las empresas no permite aprovechar plenamente dicha disposición y potencialidad en beneficio del proceso educativo. Por ejemplo, los alumnos-trabajadores deben recuperar en la empresa la ausencia del día en que asisten a clases al Centro.

Criterio III. RECURSOS HUMANOS.

El Centro dispone de un cuerpo docente en general idóneo en términos del nivel de estudios y experiencia laboral en el área de especialidad en que ejercen docencia. Destaca la estabilidad del equipo docente, así como la dedicación y compromiso de gran parte de los docentes y administrativos con los estudiantes. Se observa que con la cantidad de docentes existentes es posible cubrir la carga horaria del período académico.

Sin embargo, el tipo de vinculación laboral de los docentes con la institución es mediante contratos de prestación de servicios a honorarios, lo que en definitiva genera una pérdida de identidad y de pertenencia cuando además no considera tiempo para atención de alumnos, preparación y revisión de material, coordinación con los centros laborales, coordinación con los tutores, supervisión y evaluación de la labor que estos últimos realizan y revisión de bibliografía y de contenidos.

De lo revisado, se observa que no existe una política de gestión de recursos humanos que –tratándose de los docentes- incluya normas sobre jerarquización, evaluación del desempeño, estructuras de remuneraciones y planes formales de perfeccionamiento. En concreto, no se ha evidenciado la existencia de un plan de perfeccionamiento docente, tanto para los docentes que trabajan en el Centro, como para los tutores externos del sistema dual, hecho que es fundamental debido al nivel de especialización del enfoque dual.

No existe una planta directiva y administrativa propia del Centro, ya que el personal que realiza estas funciones está contratado por la Corporación de Artes Gráficas y Afines, que es la entidad que administra la Escuela de Artes Gráficas y Afines donde funciona el Centro de Formación Técnica. Por ejemplo, el Jefe de Carrera, el Coordinador Dual y el personal administrativo y de servicios no mantienen una relación contractual con el Centro, sino con la citada Corporación.

Criterio IV. ESTUDIANTES.

Los estudiantes y egresados manifiestan su conformidad y satisfacción con la calidad académica que ellos entienden reciben de la institución. Ellos 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, aunque varios alumnos reconocieron que deben recuperar las horas de estudio en sus respectivos lugares de trabajo. No obstante lo anterior, el hecho de ser alumnos-trabajadores de la misma empresa en la cual están vinculados laboralmente y además deben efectuar sus actividades académicas prácticas, hace que la prioridad de la empresa no esté en lo formativo académico, sino más bien en los intereses de producción propios de la empresa. Esta situación genera ausencias y faltas reiteradas a clases, asunto que perjudica fuertemente a los alumnos en sus estudios, por cuanto cuentan con sólo un día para asistir a clases al Centro.

No obstante la conformidad expresada por los estudiantes, éstos señalan preferir acudir al Centro más de un día a la semana, porque existiría una mayor continuidad en su proceso formativo. El sistema como está implementado no permite al alumno repetir un módulo.

El potencial de la formación dual es que permite una más rápida integración por parte del alumno en la empresa, al vincular las materias propias de su especialidad laboral con los contenidos que le son entregados por los docentes en las aulas de clases, lo que hace suponer que estaría en condiciones para generar un valor agregado por el hecho de basarse en conocimientos técnicos. Esto no necesariamente se produce en el CFT, por la nula coordinación de esfuerzos ya citada y la baja asistencia a clases, asunto que podría explicar la deserción de estudiantes.

Los alumnos valoran la política de puertas abiertas de la institución. Ello influye positivamente en el adecuado nivel de identidad logrado por estos respecto del Centro.

El rol de alumno-trabajador asumido por los estudiantes, aunque positivo en el concepto, tratándose del Centro se vincula más a un proceso de capacitación que de formación. Los alumnos señalan que cuentan con mucha teoría y poca práctica desde el Centro y agregan que esto los complica, puesto que no tienen tiempo para estudiar. Es decir, ellos no asumen su condición de estudiantes de carreras técnicas de nivel superior. A lo descrito anteriormente, se le suma el hecho que en general llevan mucho tiempo sin estudiar o bien no cuentan con los hábitos de estudio necesarios para realizar una formación de educación superior.

La mayoría de los alumnos manifiestan falta de compromiso efectivo por parte de las empresas para apoyarlos durante el proceso formativo en el periodo de duración de la carrera, lo que resulta negativo, particularmente por el rol que la empresa debe jugar en la formación dual - en el que se sustenta el modelo - y porque el estudiante, es a fin de cuentas un empleado de la firma.

Los alumnos manifiestan estar escasamente informados tanto de las disposiciones contenidas en el Reglamento Académico, como en los detalles del modelo formativo al que se encuentran adscritos, sin embargo reconocen que el Reglamento Académico está disponible y se les entrega. Asimismo expresan no estar debidamente informados acerca de beneficios, becas u otras instancias a que pudieran aspirar, dado que en general, la empresa cancela la totalidad o parte del arancel. En este último caso, el diferencial debe ser cubierto por el trabajador, lo que no siempre pueden hacer por el nivel de remuneraciones con que cuentan.

Dadas las condiciones de estudio no se observan instancias de organización estudiantil justificadas, por un lado, por el escaso tiempo de permanencia que los alumnos tienen en el Centro, y por otro lado, por el número reducido de alumnos, situación que afecta a que se genere un efectivo ambiente de estudios a nivel de educación superior. Tampoco se observaron actividades extra-programáticas, aduciendo las mismas razones.

Se observa que 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 debiera ir mejorando a fin de aportar información que permita retroalimentación hacia el docente, la carrera y la institución.

Criterio V. ADMINISTRACION INSTITUCIONAL.

Los registros de los docentes se encuentran completos y ordenados. Los registros de alumnos, en cambio, no se encuentran debidamente completos, existiendo varios de ellos sin la respectiva Licencia de Educación Media.

Los sistemas de comunicación internos, así como los canales de información siguen siendo deficientes. A este respecto, los alumnos reclaman poder disponer de un sitio Web⁸ o correo electrónico corporativo para poder mantenerse informados permanentemente, más aún cuando ellos asisten al CFT una vez por semana.

La entidad no cuenta con un Sistema de Gestión Administrativo – Académico, que permita analizar y evaluar la marcha del Centro en torno a metas, planes y programas y que favorezca una gestión de calidad.

El Centro -pese a los requerimientos de visitas previas- no posee aún un sistema de administración financiera y presupuestaria que le permita apoyar la gestión institucional en términos de contar con la información contable y financiera separada por centros de costo, tanto de capacitación, como de formación y del Proyecto MECESUP. A dicha situación irregular se agregan ciertas inconsistencias técnicas en el proceso contable y en la confección de los estados financieros, lo que dificulta en la actualidad su interpretación. A modo de ejemplo, la institución presenta dos balances auditados para el mismo período con cifras diferentes, siendo la misma empresa auditora a cargo de ellos, y las notas explicativas de la empresa auditora no dan cuenta de esta situación. Asimismo, en un estado financiero se incorporan las imputaciones contables del Proyecto MECESUP de una manera y en otro estado financiero se realiza de otra forma.

La publicidad del Centro es coherente respecto de lo ofrecido, sin embargo, como se observa en las cifras de matrícula, las estrategias publicitarias no han tenido un efecto suficiente en el incremento sostenido de la matrícula de la institución. Se desconoce la existencia de estrategias de promoción y difusión del Centro dirigida a liceos y colegios de la comuna y alrededores, y en el fortalecimiento de las relaciones de la institución con empresas, tanto asociadas a ASIMPRES como al resto del espectro de empresas del sector industrial gráfico.

Situación Financiera.

El análisis de la posición y evolución financiera del Centro de Formación Técnica De La Industria Gráfica – INGRAF -, se ha efectuado sobre la base de información contable auditada, proporcionada por la institución, correspondiente a los ejercicios 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007 que permiten formarse una opinión del

⁸ En la visita de verificación realizada el año 2006 la institución informó sobre el diseño de una plataforma virtual.

proyecto. Sin embargo es necesario consignar que los ejercicios 2006 y 2007 presentan un elemento altamente distorsionador que corresponde a la ejecución de un proyecto MECESUP, que impacta tanto los flujos como los resultados, y especialmente el Balance, por cuanto la institución ha optado por activar montos correspondientes a este proyecto. En el caso de los resultados, la forma de presentación de los estados respectivos permite eliminar el efecto del MECESUP, configurando un cuadro más realista del flujo de caja. Esto no es posible con los balances de situación.

Balance de Situación

ACTIVOS	2003	2004	2005	2006	2007
Activo Fijo	7.542.289	14.730.673	22.670.665	184.598.063	326.187.126
I. Gastos de Puesta en Marcha					
II. Inmovilizaciones inmateriales					
III. Inmovilizaciones Materiales	7.542.289	4.730.673	12.977.495	142.265.027	266.420.227
Terrenos y construcciones					
Instalaciones y equipos	8.366.547	8.884.447	8.884.447	8.117.489	54.290.514
Otras instalaciones, útiles y mobiliario				1.624.788	10.455.042
Otro inmovilizado		8.474.681	8.474.681	145.012.954	237.414.784
Provisiones					
Depreciaciones acumuladas	- 824.258	- 2.628.455	- 4.381.633	- 12.490.204	- 35.740.113
IV. Inmovilizaciones financieras			9.693.170		
V. Activo largo plazo				42.333.036	59.766.899
Activo Circulante	9.167.468	30.375.426	18.844.602	141.816.089	60.318.807
I. Accionistas por desembolsos exigidos					
II. Otros deudores	30.000			2.285.184	2.127.732
III. Deudores	1.560.000	14.797.913	17.785.934	30.248.961	49.881.870
IV. Temporales o recuperables	6.846.011	11.950.745			
V. Tesorería	731.457	3.626.768	1.058.668	109.281.944	8.309.205
VI. Gastos anticipados					
TOTAL ACTIVO	16.709.757	45.106.099	41.515.267	326.414.152	386.505.933

PASIVOS	2003	2004	2005	2006	2007
Patrimonio	-536.829	-64.630	2.555.905	152.418.264	300.079.091
I. Capital suscrito	18.000.000	18.648.000	18.000.000	19.332.000	72.855.790
II. Por enterar					
III. Reserva de revalorización				238.973	1.554.507
IV. Reservas		-19.026.917	-17.967.228		
V. Resultados ejercicios anteriores				- 14.448.445	123.693.940
VI. Resultado ejercicio	-18.536.829	314.287	2.523.133	147.295.736	101.974.854
VII. Dividendo a cuenta					
Ingresos a distribuir en varios ejercicios					
Acreeedores a Largo Plazo	16.736.003			173.202.266	85.586.785
I. Emisión de obligaciones					
II. Deudas	16.736.003			173.202.266	85.586.785
Acreeedores a Corto Plazo	510.583	45.170.729	38.959.362	793.622	840.057
I. Ingresos anticipados					
II. Deudas con entidades financieras		40.063.623	33.595.840		
III. Deudas con empresas asociadas					
IV. Acreeedores comerciales		590.520	974.997	547.740	510.135
V. Otras deudas no comerciales	330.583	4.516.586	4.388.525	245.882	329.922
VI. Otros					
VII. Ajustes	180.000				
TOTAL PASIVO	16.709.757	45.106.099	41.515.267	326.414.152	386.505.933

Como se aprecia en los cuadros precedentes, la evolución del patrimonio es positiva, por efecto de la activación y consideración de montos correspondientes a MECESUP. El activo, a su vez, presenta un aumento explicado por la misma razón.

Estados de Resultados sin Proyecto MECESUP

CUENTA DE RESULTADO	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos	5.940.000	28.795.620	31.563.046	51.397.386	61.885.107
Valor de Explotación	5.940.000	28.795.620	31.563.046	51.397.386	61.885.107
Gastos Externos y de Explotación	5.954.541	3.002.657	13.522.570	17.305.359	23.755.872
Valor Agregado (Margen)	- 14.541	25.792.963	18.040.476	34.092.027	38.129.235
Otros gastos e ingresos		18.679.847	23.659.615		
Gastos Estructurales	18.132.764	9.919.129	3.403.079	29.085.911	25.149.997
Depreciaciones	824.258	1.753.176	1.753.178	7.685.507	23.249.909
Resultado neto de explotación (BAII)	-18.971.563	- 4.559.189	-10.775.396	- 2.679.391	- 10.270.671
Ingresos financieros	535.596	145.045	284.502	289.980	524.891
Gastos financieros					
Corrección monetaria				845.240	13.987.686
Resultado ordinario	-18.435.967	- 4.414.144	-10.490.894	- 1.544.171	4.241.906
Otros ingresos		4.728.431	13.014.027	6.463.596	7.115.705
Otros egresos	100.862				
Resultado antes de impuesto (BAI)	-18.536.829	314.287	2.523.133	4.919.425	11.357.611
Impuesto primera categoría					
Resultado Neto Final	-18.536.829	314.287	2.523.133	4.919.425	11.357.611

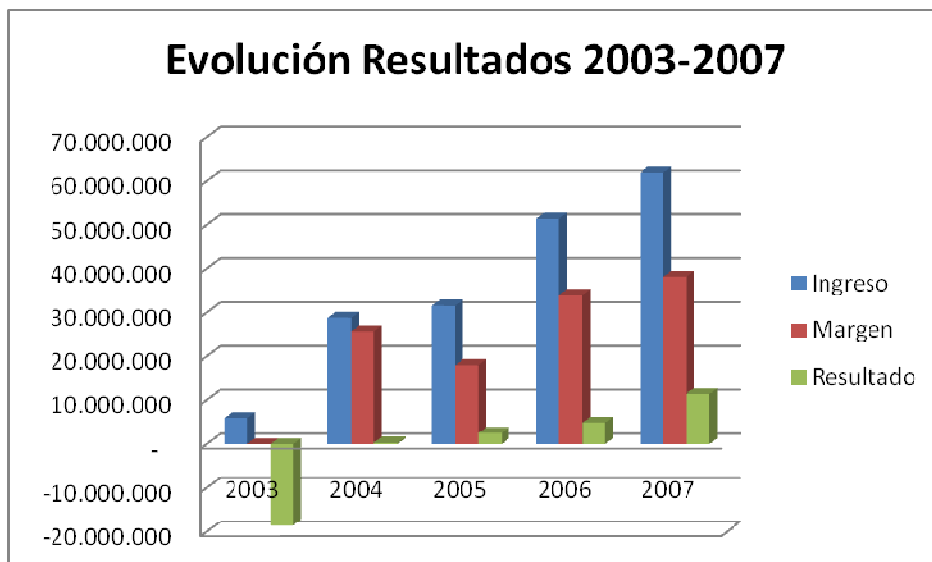
La institución ha conseguido mejorar sus resultados en los cuatro últimos ejercicios considerados. Se aprecia que ha sido consistente con las políticas de asignación de costos, aún cuando puede ser riesgoso como política de largo plazo controlar costos sobre la base de no incrementar las remuneraciones del recurso humano, especialmente si se trata de un recurso especializado.

En relación a lo mencionado precedentemente, es necesario que la institución transparente sus cifras, en virtud que el análisis que de ella se realiza, se hace con antecedentes aportados por la propia entidad no necesariamente coincidentes con la realidad. En efecto, en un contraste con la situación real se evidencia que los costos operacionales no son los efectivos, por cuanto existen otros costos que no figuran en los estados financieros. Por ejemplo, sólo el Director Ejecutivo del Centro estaría contratado por la institución, todo el resto del personal es contratado por la Corporación. Además existen gastos sumergidos.

Respecto de los ingresos, también es preciso que la entidad transparente las cifras; por ejemplo, los ingresos provenientes de la formación y de capacitación que en la actualidad aparecen como una sola gran cifra y que obviamente no dice relación con los flujos efectivos en los cuales podemos encontrar un alto nivel de morosidad y cruce de valores entre la formación y la capacitación.

Considerando lo anterior, se observa que con las cifras presentadas por la entidad sólo es posible inferir información de carácter general, y que en un

proceso de análisis de cuenta posterior y con datos fidedignos podría ser cuestionable.



Estados de Resultados con Proyecto MECESUP

CUENTA DE RESULTADO	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos	5.940.000	28.795.620	31.563.046	208.001.669	157.918.686
Otros ingresos de explotación				612.177	92.027
Valor de Explotación	5.940.000	28.795.620	31.563.046	208.613.846	158.010.713
Gastos Externos y de Explotación	5.954.541	3.002.657	13.522.570	32.145.508	29.264.235
Valor Agregado (Margen)	- 14.541	25.792.963	18.040.476	176.468.338	128.746.478
Otros gastos e ingresos		18.679.847	23.659.615		
Gastos Estructurales	18.132.764	9.919.129	3.403.079	29.085.911	25.149.997
Depreciaciones	824.258	1.753.176	1.753.178	7.685.507	23.249.909
Resultado neto de explotación (BAI)	-18.971.563	- 4.559.189	-10.775.396	139.696.920	80.346.572
Ingresos financieros	535.596	145.045	284.502	289.980	524.891
Gastos financieros					
Corrección monetaria				845.240	13.987.686
Resultado ordinario	-18.435.967	- 4.414.144	-10.490.894	140.832.140	94.859.149
Otros ingresos		4.728.431	13.014.027	6.463.596	7.115.705
Otros egresos	100.862				
Resultado antes de impuesto (BAI)	-18.536.829	314.287	2.523.133	147.295.736	101.974.854
Impuesto primera categoría					
Resultado Neto Final	-18.536.829	314.287	2.523.133	147.295.736	101.974.854

Por otra parte, el cálculo de los indicadores financieros se ve fuertemente afectado por la presencia del factor distorsionador del Proyecto MECESUP, por lo

que varios de ellos aparecen sin cifras en el cuadro siguiente, ya que sus valores no son representativos.

Indicadores financieros 2003 – 2007

Indicador	2003	2004	2005	2006	2007
RENTABILIDAD					
Rentabilidad	-102,98%	-82,94%	7699,05%	96,04%	5,73%
Rendimiento	-113,54%	-10,11%	-25,96%	-0,82%	-2,66%
Efecto Fiscal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
SOLVENCIA					
Liquidez		0,758	0,561		
Fondo maniobra	8.656.885	-14.795.303	-20.114.760	141.022.467	59.478.750
Fondo maniobra / Deudas a Corto Plazo		-0,369	-0,599		
Tesorería		0,091	0,032		
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento	0,000	0,888	0,809	0,000	0,000
Autonomía		-0,009	0,001		
Garantía		0,222	0,264		
Calidad de la deuda	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Capacidad devolución de préstamos		0,008	0,075		
Gastos financieros sobre ventas	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Apalancamiento financiero	0,907	8,206	-296,628	-31,001	-5,867
Coste de la deuda		0,000	0,000		
Cobertura de gastos financieros					
ROTACIÓN DE ACTIVOS					
Rotación del activo fijo	0,788	1,955	1,392	0,278	0,190
Rotación del activo circulante	0,648	0,948	1,675	0,362	1,026
AUTOFINANCIACION					
Flujo de Caja / Ventas	-3,121	0,011	0,080	0,096	0,184
Flujo de Caja / Activo	-1,109	0,007	0,061	0,015	0,029
Flujo de Caja	-18.536.829	314.287	2.523.133	4.919.425	11.357.611
Umbral de rentabilidad	24.911.563	14.674.962	18.678.827	54.076.777	72.155.778
Variación de ingresos	---	384,77%	9,61%	62,84%	20,41%
Variación del margen	---	-177480,94%	-30,06%	88,98%	11,84%
Variación del patrimonio	---	-87,96%	-4054,67%	5863,38%	96,88%
Variación del activo	---	169,94%	-7,96%	686,25%	18,41%
Variación del activo fijo	---	95,31%	53,90%	714,26%	76,70%

En cuanto a la rentabilidad, es difícil entregar una evaluación por cuanto no se dispone de suficiente información para filtrar el efecto del Proyecto MECESUP.

El flujo de caja ha mejorado, junto con el margen operacional, teniendo incidencia en los mejores resultados.

Respecto de la solvencia, se puede decir que el Centro continúa en una situación delicada. El fondo de maniobra ha mejorado, pero todavía está en una posición levemente por debajo del umbral de equilibrio.

En resumen, la posición financiera del Centro, pese al mejoramiento de los últimos ejercicios, es delicada, y la presencia de los fondos del Proyecto

MECESUP origina una imagen distorsionada de la realidad. No está asegurada la sustentabilidad financiera del proyecto, pese al aumento de la matrícula respecto del año 2006. Esta expansión debe continuar por sobre el 100% para estar por sobre el punto de equilibrio financiero. Sin embargo, al tratar de determinar el punto de equilibrio económico bajo las actuales condiciones, este es imposible de lograr tanto en el corto plazo, como en el mediano plazo. Cabe reiterar que la calidad de diversa información financiera proporcionada por la institución no aporta valor al análisis.

Respecto de proyecciones institucionales, cabe señalar que no existen planes de inversión generados por la propia decisión de los organizadores, lo cual dificulta el desarrollo del Centro y por ende la generación de mayor actividad futura y pone en riesgo la generación de flujos futuros y la sustentabilidad del Centro.

En cuanto a la política de cobros que efectúa la institución, el Centro informa lo siguiente:

- Existe facturación directa a las empresas, aprovechando franquicia SENCE.
- También hay alumnos que recibiendo los dineros desde la empresa, pagan directamente en el Centro.
- El Centro realiza una cobranza semestral de acuerdo a la realidad laboral del estudiante: a las empresas mediante emisión de la factura pertinente y al alumno en gestión conjunta con empresa.
- En casos de cobranza crítica, se coordina con el alumno y la empresa un plan de pago.
- La fase de cobranza crítica se define y comienza con deudas de más de un año de antigüedad.
- En casos de abandono, se origina un incobrable que es preciso administrar con criterios excepcionales, evaluando la factibilidad de cobro caso a caso.
- Los criterios de cobranza se subordinan al rendimiento académico en todos los casos.
- La institución incorporó a nuevos alumnos para estudiar la carrera de Gestión y Producción de Medios Gráficos (carrera modular). Sin embargo, mientras se producía la autorización final desde el Ministerio de Educación dichos alumnos ingresaron a un Programa de Capacitación cuyos estudios se reconocen en la nueva carrera. El Centro informa no haber cobrado a las empresas dicha capacitación hasta la aprobación final de la carrera por parte del Ministerio de Educación. La deuda a marzo de 2008 por dicho concepto alcanza a \$13.948.000.
- Los valores que la institución entiende como incobrables a la fecha alcanzan la suma de \$5.537.004

En síntesis:

- Con el actual número de alumnos el Centro no es autosustentable a corto y mediano plazo.

- La institución hoy financia su operación, pero sus propios recursos no le permiten desarrollarse, puesto que no mantiene reservas para futuras inversiones.
- La estructura de costos informada por el Centro no es veraz, debido a que los estados financieros no reflejan los verdaderos costos y gastos. Los subsidios no están transparentados.
- El sistema de información financiera no permite efectuar análisis efectivos de flujos provenientes de la operación y de la capacitación.

Criterio VI. INFRAESTRUCTURA FISICA Y EQUIPAMIENTO.

Los espacios donde funciona el Centro son arrendados a la Corporación de Artes Gráficas y Afines, lo que corresponde a lo planificado para el corto y mediano plazo. El uso de la infraestructura es solamente en jornada diurna y los espacios han sido debidamente delimitados, responden a las necesidades del Centro y se administran de manera correcta. El Centro está ubicado en un sector de fácil de acceso.

La institución, vía Proyecto MECESUP ha adquirido equipamiento de apoyo a la docencia y determinada bibliografía de reciente factura y acorde con las nuevas tecnologías a nivel de diseño e impresión, destacándose la adquisición de equipos con tecnología de vanguardia para la actividad gráfica. Asimismo, tanto en la empresa como en el Centro, destaca la existencia de equipamiento pertinente para la formación de Técnicos Gráficos, especialmente en Offset, no así para la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica, para la cual no existe maquinaria para fabricación de clisés flexográficos ni maquinaria impresora de esta disciplina, lo que dificulta su enseñanza.

Sin embargo, la institución continúa sin contar con una Biblioteca adecuada y utiliza la de la Escuela de Artes Gráficas. No hay un plan de desarrollo específico para la Biblioteca, ni se valora su importancia en el proceso académico. Aún considerando la bibliografía adquirida fruto del Proyecto MECESUP, no existe suficiente bibliografía ajustada a las necesidades curriculares de las carreras. La Biblioteca existente es solo de consulta para los docentes. Los alumnos que desean acceder a los libros deben hacerlo mediante un profesor, puesto que los textos deben ser solicitados por un docente y solo para consulta en sala. No existe una hoja de control ni bibliotecario que facilite los libros.

La nueva infraestructura tecnológica (laboratorio) adquirida a través del Proyecto MECESUP, sirve tanto al alumnado como a las empresas cuando así lo solicitan, pudiendo prestar servicios profesionales en lo concerniente al comportamiento de los papeles y las tintas.

Los docentes, que imparten las asignaturas teóricas cuentan con espacios para efectuar reuniones y trabajar contenidos y materiales.

III. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS

En el Segundo Informe de Estado de Avance, que fue comunicado al Centro mediante el Ord. N° 06/2396 de fecha 22.05.2007 el Ministerio de Educación reiteró un conjunto de requerimientos establecidos en el **Primer Informe de Estado de Avance** a los que la institución debía dar total cumplimiento. De la revisión de los antecedentes entregados por el Centro, más aquellos recabados durante el último proceso de verificación, los siguientes requerimientos reiterados se han considerado no cumplidos, por las razones que se exponen:

N°	Requerimiento	Evaluación
	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:	No se evidencia la aplicación de un programa correctivo que aborde los aspectos señalados.
1.1.	Mejorar los sistemas de información y de comunicación entre los distintos actores que participan en la formación dual.	No logrado. No obstante el esfuerzo realizado en los últimos meses desde el Centro para visitar las empresas y calendarizar reuniones con los tutores, no existe aún una adecuada coordinación. Por un lado, los tutores desde las empresas carecen de instrucción sistematizada desde el Centro, así como de orientaciones respecto de lo que conlleva tal responsabilidad. Por su parte, no obstante existir recientes reuniones informativas sobre el particular, los docentes del Centro no conocen su rol ni los fundamentos de un modelo de formación por competencias y no han sido capacitados en la aplicación de un diseño curricular ad-hoc. En tanto el Jefe de Carrera tiene escasa presencia en el desarrollo de las carreras, por ejemplo, en el seguimiento 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 de los alumnos e impulso al desarrollo de la biblioteca, entre otras. Parte importante del tiempo que dispone el docente que desempeña la tarea de Jefe de Carrera es destinado a tareas más propias de un Jefe Administrativo del Centro. Cabe mencionar que en el Centro se señala la existencia de un Coordinador Dual, sin embargo, la función de este profesional no tendría relación con el quehacer docente.
1.2.	Planificar y coordinar en forma conjunta las actividades del proceso enseñanza - aprendizaje de la formación teórica y práctica.	Aunque existen documentos que fundamentan la necesidad de tal coordinación, así como un cronograma propuesto de visitas a empresas, en la práctica hoy no existe tal planificación ni coordinación.

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.	En la actualidad no existen docentes ni tutores capacitados, para que se pueda sostener en forma adecuada, un proceso de formación dual.
1.4.	Programar visitas de los docentes a cargo de las asignaturas teóricas, a las empresas donde se realiza la formación dual.	No existe tal programación de visitas de docentes a las empresas. Además, se dificulta la realización de la actividad requerida, por cuanto los docentes están vinculados al CFT mediante contratos de prestación de servicios a honorarios sólo para docencia directa en el aula. Es decir, no consideran tiempo para atención de alumnos, preparación y revisión de material, coordinación con los centros laborales, coordinación con los tutores, supervisión y evaluación de la labor que estos últimos realizan y revisión de bibliografía y de contenidos.
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.	Requerimiento no cumplido por lo siguiente: 1) Los trabajos que desde el Centro son solicitados a los alumnos de acuerdo al aprendizaje que están desarrollando, difícilmente pueden ser realizados desde su puesto de trabajo. 2) Los trabajos que deben desarrollar los alumnos en la empresa no están coordinados con los otros módulos que están cursando, sino que son solicitados por cada docente en forma independiente. Es decir, el mismo trabajo se podría solicitar al alumno sin estar inserto en el modelo dual de enseñanza. 3) La existencia de un Cuaderno de Registro de Actividades Diarias e Informes (CRADI) o similar, llevado por el alumno en la empresa, cuyo objetivo es registrar sus actividades relacionadas con el trabajo encargado por el docente o el tutor en la empresa, parece sustantivo para la supervisión del proceso formativo en un sistema dual. Al respecto, la bitácora que hoy el alumno maneja registra lo que éste realiza en su condición de trabajador, es decir, registra la rutina diaria del quehacer por el cual está contratado.
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.	Actividad no realizada y los docentes se encuentran en el dilema de cómo profundizar aspectos que están en los planes y programas de estudio, dadas las pocas horas de clases de docencia directa existentes. Esta situación impide efectuar reforzamiento, ayudantías u otro tipo de actividad académica en el Centro, por cuanto el alumno asiste a clases una vez a la semana y además, por su situación laboral, no puede asistir en otra oportunidad a la institución. Tampoco la entidad ha establecido un apoyo vía e-learning que pudiera servir como instancia de consulta, refuerzo o acercamiento entre el profesor y el alumno.

1.7.	Elaborar y aplicar un instrumento curricular que especifique los aprendizajes esperados de los estudiantes.	Actividad no realizada. Los instrumentos de evaluación son pruebas tradicionales que miden única o principalmente conocimientos. Asimismo, los registros en los libros de clase se realizan como si el modelo curricular fuese tradicional, no informan del aprendizaje esperado que se está procurando alcanzar desde el alumno. Finalmente, en la medición no se emplean portafolios que contengan un diagnóstico inicial, el plan de desarrollo, el registro de actividades, el registro de la transferencia y finalmente las conclusiones.
4.	Mejorar el proceso autoevaluativo propiciando la participación de todos los estamentos, es decir, estudiantes, administrativos, directivos, 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.	La institución, pese a los requerimientos del 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 ello, se evidencia un esfuerzo del Centro – aunque insuficiente- para implementar un adecuado sistema de autoevaluación integral.
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.	Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 1.6.
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.	Actividad no realizada. Respecto de proyecciones institucionales, cabe señalar que no existen planes de inversión generados por la propia decisión de los organizadores, lo cual dificulta el desarrollo del Centro y por ende la generación de mayor actividad futura y se pone en riesgo la generación de flujos futuros y la sustentabilidad del Centro.
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.	La institución continúa sin contar con una Biblioteca adecuada y utiliza la de la Escuela de Artes Gráficas. No hay un plan de desarrollo específico para la Biblioteca, ni se valora su importancia en el proceso académico. Aún considerando la bibliografía adquirida fruto del Proyecto MECESUP, no existe suficiente bibliografía ajustada a las necesidades curriculares de las carreras. La Biblioteca existente es solo de consulta para los docentes. Los alumnos que desean acceder a los libros deben hacerlo mediante un profesor, puesto que los textos deben ser solicitados por un docente y solo para consulta en sala. No existe una hoja de control ni bibliotecario que facilite los libros.

	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.	La entidad no cuenta con un Sistema de Gestión Administrativo – Académico, que permita analizar y evaluar la marcha del Centro en torno a indicadores, metas, planes y programas, que favorezca una gestión de calidad. Asimismo, el Centro -pese a los requerimientos de visitas previas- no posee aún un sistema de administración financiera y presupuestaria que le permita apoyar la gestión institucional en términos de contar con la información contable y financiera separada por centros de costo, tanto de capacitación, como de formación y del Proyecto MECESUP.
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.	No existe una política de gestión de recursos humanos que –tratándose de los docentes- incluya normas sobre jerarquización, evaluación del desempeño, estructuras de remuneraciones y planes formales de perfeccionamiento. En concreto, no se ha evidenciado la existencia de un plan de perfeccionamiento docente, tanto para los docentes que trabajan en el Centro, como para los tutores externos del sistema dual, hecho que es fundamental debido al nivel de especialización del enfoque dual.
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.	No se evidencian avances en esta materia.
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.	Id. Explicación a <u>requerimiento reiterado</u> N° 1.4.

Asimismo, los siguientes requerimientos reiterados **se han considerado parcialmente cumplidos**, por las razones que se exponen:

N°	Requerimiento	Evaluación
	A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007)	
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.	El Centro informa de la existencia de un plan de marketing. Durante los dos últimos años se observa ingreso de alumnos provenientes de la Escuela de Artes Gráficas y Afines. La publicidad del Centro es coherente respecto de lo ofrecido, sin embargo, como se observa en las cifras de matrícula, las estrategias publicitarias no han tenido un efecto suficiente en el incremento sostenido de la matrícula de la institución. Se desconoce la existencia de estrategias de promoción y difusión del Centro dirigida a Liceos y Colegios de la Comuna y alrededores y en el fortalecimiento de las relaciones de la institución con empresas, tanto asociadas a ASIMPRES como al resto del espectro de empresas del sector industrial gráfico.
6.	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. Sin embargo, los alumnos manifiestan estar escasamente informados tanto de las disposiciones contenidas en dicho Reglamento, como en los detalles del modelo formativo al que se encuentran adscritos, aunque reconocen que el Reglamento Académico está disponible y se les entrega. Asimismo expresan no estar debidamente informados acerca de beneficios, becas u otras instancias a que pudieran aspirar, dado que en general, la empresa cancela la totalidad o parte del arancel. En este último caso, el diferencial debe ser cubierto por el trabajador, lo que no siempre pueden hacer por el nivel de remuneraciones con que cuentan.

Finalmente, los siguientes requerimientos reiterados **se han considerado cumplidos satisfactoriamente**, por las razones que se indican:

N°	Requerimiento	Evaluación
	A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007)	
3.	Informar al Ministerio de Educación sobre el cargo de Director Académico o Director de Carrera, que no está en la estructura informada.	Actividad realizada. Si bien mediante Ord. N° 06/ 6394 de 17/12/07, el Jefe de División de Educación Superior reitera al Representante Legal del Centro de Formación Técnica la existencia de incompatibilidad y conflicto de intereses que suscita la contratación del Sr. Gonzalo Naredo Osorio como Director Académico del Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica INGRAF. Posteriormente, a través de carta de fecha 15/05/08 el representante Legal de la institución informa que el Sr. Naredo se compromete a "no seguir prestando servicio o asesoría profesional alguna al Programa Mecesup de la División de Educación Superior". Con esta carta – compromiso la DIVESUP acepta el nombramiento del Director Académico.

7.	Completar los registros docentes.	Los registros de los docentes se encuentran completos y ordenados.
----	-----------------------------------	--------------------------------------------------------------------

En cuanto a los requerimientos nuevos que se establecieron en el Segundo Informe de Estado de Avance, se ha considerado, a partir de la revisión de los antecedentes entregados por el Centro, más aquellos recabados durante el último proceso de verificación, que la institución **no ha dado cumplimiento** a los siguientes requerimientos, de acuerdo a las razones expuestas:

Nº	Requerimiento	Evaluación
	A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007)	
2.	Desarrollar e institucionalizar el proceso de autoevaluación participativa y continua que permita revisar los objetivos estratégicos, las metas y actividades del Proyecto Institucional.	Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 4.
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.	Id. Explicación <u>requerimientos reiterados</u> N° 1.1. y 1.2.
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.	Requerimiento no cumplido. Dice relación con la inexistencia de una coordinación académica efectiva entre el Centro y las empresas. Ver detalle en Explicación de <u>requerimientos reiterados</u> N° 1.5. y 1.7.
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.	No logrado. En general, desde el Centro no existe tuición hacia la empresa respecto de la persona que podría desempeñar el rol de tutor. Tampoco es explícita alguna orientación desde la institución hacia la empresa respecto de las características que debiera tener esta persona. Asimismo, no existe al interior de las distintas empresas un criterio común para asignar esta responsabilidad a determinado trabajador. Por otra parte, no todas las empresas cuentan con un Plan de Aprendizaje explícito del alumno.

9.	<p>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.</p>	<p>No logrado. Las empresas no otorgan a los alumnos – trabajadores las facilidades necesarias que exige un sistema de formación dual, entre otras razones, por lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Varios alumnos informan que deben recuperar las horas de asistencia a clases en sus respectivos lugares de trabajo. 2) La mayoría de los estudiantes son alumnos-trabajadores de la misma empresa en la cual están vinculados laboralmente. Cabe señalar que en general la prioridad de la empresa no está en lo formativo académico, sino más bien en los intereses de producción que le resultan propios. Esta situación genera ausencias y faltas reiteradas a clases, asunto que perjudica fuertemente a los alumnos en sus estudios, por cuanto cuentan con sólo un día para asistir a clases al Centro. 3) El alumno no rota en distintas posiciones de trabajo, lo que le permitiría alcanzar las habilidades o destrezas de acuerdo al aprendizaje esperado. En todas las empresas visitadas se pudo advertir que durante todo el período de formación el alumno permanece en el mismo sitio de trabajo y que corresponde a la posición y responsabilidad que como trabajador tiene en la empresa. 4) Los trabajos que desde el Centro son solicitados a los alumnos de acuerdo al aprendizaje que están desarrollando, difícilmente pueden ser realizados desde su puesto de trabajo. Para cumplir con la tarea deben solicitar autorización a su jefatura para acudir a consultar las dudas a quienes actualmente realizan dicha labor, o bien, realizar esta actividad fuera de la jornada de trabajo, como fue informado por varios alumnos entrevistados. <p>En síntesis, la mayoría de los alumnos manifiestan falta de compromiso efectivo por parte de las empresas para apoyarlos durante el proceso formativo en el periodo de duración de la carrera, lo que resulta negativo, particularmente por el rol que la empresa debe jugar en la formación dual, y porque el estudiante, es a fin de cuentas un empleado de la firma. Cabe señalar, sin embargo, que lo anterior no necesariamente es responsabilidad de las empresas, sino que podría ser resultado de la inadecuada coordinación existente entre el Centro y las empresas.</p>
10.	<p>Desarrollar actividades sistemáticas de reforzamiento y nivelación de aprendizajes, especialmente en la asignatura de matemática.</p>	<p>Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 1.6.</p>
13.	<p>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.</p>	<p>Requerimiento no cumplido. Se advierte una significativa carencia en equipamiento y bibliografía para la formación en la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica. Los alumnos señalan que no se los prepara para dicha especialidad, apuntando toda la educación al sistema Offset.</p>

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.	Requerimiento no cumplido. En general, desde el Centro no existen 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 la biblioteca.	Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 9.
	B. Necesarios de resolver en el mediano plazo (años 2008 y 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.	Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 8. Adicionalmente, cabe señalar que la institución fijó como meta en su Proyecto de Desarrollo Institucional la adquisición de un terreno entre los años 2006 y 2007 para iniciar -durante el año 2008- la construcción de una sede propia, meta no cumplida a la fecha.
17.	Contar con un sistema de información que permita obtener indicadores de gestión académica y financiera, con fines de retroalimentación.	Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 10.
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 Arte Gráficas y Afines, que administra la Escuela de Artes Gráficas donde se ubica el Centro de Formación Técnica.	Requerimiento no cumplido. No existe una planta directiva y administrativa propia del Centro, ya que el personal que realiza estas funciones está contratado por la Corporación de Artes Gráficas y Afines, que es la entidad que administra la Escuela de Artes Gráficas y Afines donde funciona el Centro de Formación Técnica. Por ejemplo, el Jefe de Carrera, el Coordinador Dual y el personal administrativo y de servicios no mantienen una relación contractual con el Centro, sino con la citada Corporación.
19.	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.	Requerimiento no cumplido. No existe un seguimiento efectivo de la formación del estudiante en la empresa.
20.	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.	Acciones no realizadas. Como se señaló, existen faltas reiteradas a clases por parte de los alumnos provocadas por su propia situación laboral, asunto que les perjudica fuertemente en sus estudios, por cuanto cuentan con sólo un día para asistir a clases al Centro. Esto último también impide efectuar reforzamiento, ayudantías u otro tipo de actividad académica en el Centro, puesto que el alumno no puede asistir en otra oportunidad a la institución.

21.	Adoptar medidas para contar con un sistema de administración presupuestaria y para corregir los procesos contables y estados financieros.	Requerimiento no cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 10. Adicionalmente, es necesario que la institución transparente sus costos e ingresos que informa en sus registros contables. Por un lado, los costos operacionales no son los efectivos, por cuanto existen otros costos que no figuran en los estados financieros. Por ejemplo, costos de personal contratado por la Corporación y que presta servicios en el Centro. Además existen gastos sumergidos. Respecto de los ingresos, también es preciso que la entidad transparente las cifras; por ejemplo, los ingresos provenientes de la formación y de capacitación que en la actualidad aparecen como una sola gran cifra y que obviamente no dice relación con los flujos efectivos en los cuales podemos encontrar un alto nivel de morosidad y cruce de valores entre la formación y la capacitación.
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A su vez, los siguientes requerimientos se han considerado **parcialmente cumplidos**, por las razones que se exponen en cada caso:

N°	Requerimiento	Evaluación
	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.	Requerimiento parcialmente cumplido. Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 2.
5.	Establecer mecanismos de retroalimentación hacia el docente a partir de las evaluaciones realizadas regularmente por el Centro.	Se observa que 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 debiera ir mejorando a fin de aportar información que permita retroalimentación hacia el docente, la carrera y la institución. Los docentes conocen el resultado de dichas encuestas.
11.	Realizar acciones efectivas de difusión del reglamento académico y de otras materias que sean de interés de los estudiantes.	Id. Explicación <u>requerimiento reiterado</u> N° 6.
12.	Completar los registros de antecedentes de estudiantes y docentes.	Los registros de los docentes se encuentran completos y ordenados. Los registros de alumnos, en cambio, no se encuentran debidamente completos, existiendo varios de ellos sin la respectiva Licencia de Educación Media.

Finalmente, se ha considerado que los siguientes requerimientos **fueron cumplidos satisfactoriamente:**

N°	Requerimiento	Evaluación
	A. Necesarios de resolver en el corto plazo (año 2007)	
7.	Adoptar medidas para diferenciar claramente la oferta académica del Centro de Formación Técnica y del Instituto de Capacitación, perteneciente a la ASIMPRES.	Desde la perspectiva de la publicidad, existe una clara separación entre la oferta académica del Centro y la que ofrece el Instituto de Capacitación.
8.	Adoptar medidas para aclarar en los estudiantes el perfil profesional de las carreras y el campo ocupacional respectivo.	Los alumnos conocen el perfil de egreso de la carrera que estudian, así como su campo ocupacional.

IV. CONCLUSIONES

IV. 1. Fortalezas

1. La institución mantiene convenios y vínculos permanentes con la Asociación Gremial de Impresores de Chile 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.
2. El Centro cuenta con una clara identificación con la industria gráfica. Consecuencia de ello es que la Asociación Gremial de Impresores de Chile, ASIMPRES, creó el proyecto educacional Centro de Formación Técnica de la Industria Gráfica - INGRAF. Es significativo el hecho que una asociación empresarial genere un proyecto de formación técnica.
3. Existe coherencia entre la misión y fines institucionales, así como la visión y objetivos y la actividad institucional, por tanto el rol orientador que se espera de ellos se cumple. Tanto la misión como los demás elementos estratégicos son conocidos por los diferentes estamentos pertenecientes y vinculados con la institución.
4. El Centro dispone de un cuerpo docente en general idóneo en términos del nivel de estudios y experiencia laboral en el área de especialidad en que ejercen docencia.
5. Destaca la estabilidad del equipo docente, así como la dedicación y compromiso de gran parte de los docentes y administrativos con los estudiantes. Se observa que con la cantidad de docentes existentes es posible cubrir la carga horaria del período académico.

6. Los estudiantes y egresados manifiestan su conformidad y satisfacción con la calidad académica que ellos entienden reciben de la institución. Ellos señalan que esta modalidad de estudio les favorece dado que no dejan de trabajar.
7. Los alumnos valoran la política de puertas abiertas de la institución. Ello influye positivamente en el adecuado nivel de identidad logrado por ellos respecto del Centro.
8. La institución ha conseguido mejorar sus resultados en los cuatro últimos ejercicios considerados. Se aprecia que ha sido consistente con las políticas de asignación de costos.
9. El Centro está ubicado en un sector de fácil de acceso.
10. El Centro, vía Proyecto MECESUP ha adquirido equipamiento de apoyo a la docencia y determinada bibliografía de reciente factura y acorde con las nuevas tecnologías a nivel de diseño e impresión, destacándose la adquisición de equipos con tecnología de vanguardia para la actividad gráfica.
11. Tanto en la empresa como en el Centro, destaca la existencia de equipamiento pertinente para la formación de Técnicos Gráficos en Offset.

IV.2. Debilidades

1. La institución no ha dado respuesta satisfactoria a los requerimientos formulados por el Ministerio de Educación.
2. El Centro orienta su actividad educativa en áreas de trabajo muy específicas. Ello implica que si no mediar un compromiso efectivo de las empresas asociadas a ASIMPRES con el proyecto educativo, o bien, si no existe una ampliación de la matrícula con alumnos que provengan del resto de las empresas que conforman la industria gráfica, podría comprometerse la viabilidad institucional.
3. En lo que respecta a la situación económico – financiera, esta se mantiene en un punto de no sustentabilidad, por cuanto los recursos propios generados por la propia operación no son suficientes para desarrollar y sustentar el proyecto. De no haber existido la adjudicación del Proyecto MECESUP, la entidad estaría en condiciones críticas tanto en la proyección de la oferta como en el desarrollo de la entidad.
4. Aunque se evidencia un esfuerzo del Centro por corregir la situación, la institución, carece de una cultura organizacional autoevaluativa, debido fundamentalmente a la falta de instancias de participación que permitan a

todos los estamentos institucionales e instancias involucradas expresar sus opiniones. 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.

5. La institución aún no consigue realizar una adecuada gestión académica que le permita sustentar el modelo de formación dual y el poco tiempo que tiene en funciones el nuevo Director Académico no permite aún conocer el resultado de su gestión, especialmente en lo que dice relación con la inexistente relación entre los docentes del Centro con los tutores o responsables de la formación en la empresa.
6. La institución no cuenta con sistemas formales y estructurados que le permitan efectuar seguimiento a los procesos educativos. Al respecto, no se cuenta con información acerca de tasas de retención y análisis de cohortes.
7. No se observan 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.
8. No se constata la existencia de reuniones técnicas estructuradas y periódicas entre el Jefe de Carrera, los tutores en las empresas y los docentes en el Centro, lo que es fundamental en la formación dual.
9. 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.
10. No se ha realizado un análisis dirigido a la factibilidad de 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, las que se concentran en un solo día y que corresponden al 40% del plan.
11. Actualmente se cumple solamente la parte de la formación en el Centro a través de las 900 horas estipuladas para cada una de las dos carreras iniciadas en el año 2003, pero las 1.026 horas de aprendizaje en cada carrera que debería realizarse en la empresa no se está cumpliendo por las siguientes razones:
 - i. El alumno no rota en distintas posiciones de trabajo, sino que permanece en el mismo sitio de trabajo y que corresponde a la posición y responsabilidad que como trabajador tiene en la empresa. El estudiante no rota dentro de una empresa, pero tampoco lo hace entre empresas, que pudiera ser una solución para que alumnos-trabajadores de pequeñas o medianas empresas conozcan y adquieran competencias en

otras facetas del quehacer de la industria gráfica, en conformidad al perfil de egreso.

- ii. Los estudiantes no cuentan en la empresa con las facilidades necesarias para que realicen los trabajos prácticos solicitados desde el Centro, de acuerdo al aprendizaje que están desarrollando.
 - iii. Los trabajos que deben desarrollar los alumnos en la empresa no están coordinados con los otros módulos que están cursando, sino que son solicitados por cada docente en forma independiente. Es decir, el mismo trabajo se podría solicitar al alumno sin estar inserto en el modelo dual de enseñanza.
 - iv. La bitácora de actividades diarias que hoy el alumno maneja, registra lo que éste realiza en su condición de trabajador, es decir, la rutina diaria del quehacer por el cual está contratado, en lugar de las actividades relacionadas con el aprendizaje encargado por el docente o el tutor en la empresa.
 - v. No existe una planificación y coordinación conjunta, entre el Centro y las empresas, de las actividades del proceso enseñanza- aprendizaje de la formación teórica y práctica.
 - vi. No existe un programa de visitas de los docentes a cargo de las asignaturas teóricas, a las empresas donde se realiza la formación dual.
12. Los tutores en las empresas –en la mayoría de los casos observados- no son idóneos por las siguientes razones:
- i. No tienen formación alguna en el modelo dual. Se evidencia que el Centro no ha entregado instrucción sistematizada ni orientaciones a quienes desde las empresas tienen esta responsabilidad.
 - ii. Desconocen en general sus funciones y responsabilidades como tutores.
 - iii. Varios de ellos informaron que les resulta difícil atender al alumno adecuadamente por falta de tiempo.
 - iv. Existe una empresa visitada que tiene dos alumnos en formación dual, en la cual cada uno es el tutor del otro. Es decir, un alumno es tutor de otro alumno del mismo nivel.
 - v. Se evidencia que a lo menos una empresa que tiene alumnos del Centro no cuenta con un trabajador que asuma la responsabilidad de tutor, por cuanto el trabajador que tenía dicha responsabilidad renunció hace algún tiempo, desconociendo el Centro dicha situación.

- vi. No obstante el esfuerzo realizado en los últimos meses desde el Centro para visitar las empresas y calendarizar reuniones con los tutores, no existe aún una adecuada coordinación con los tutores, a objeto de informar de los aprendizajes esperados que se están cursando y de las actividades que deben realizar los alumnos.
 - vii. El Centro no participa en la selección de los coordinadores, instructores y/o tutores encargados de la formación en la empresa, de acuerdo a los perfiles definidos en el Plan de Aprendizaje en la Empresa.
13. Los docentes no conocen los fundamentos de un modelo de formación basado en competencias y no han sido capacitados en la aplicación de un diseño curricular ad-hoc. Ello se traduce en lo siguiente:
- i. Desde la información proporcionada por los alumnos, cabe inferir que en determinados casos la metodología de clases no es pertinente al modelo de aprendizaje que persigue la institución, por cuanto estaría basada en clases totalmente expositivas en que el docente dicta.
 - ii. Los instrumentos de evaluación son pruebas tradicionales que miden única o principalmente conocimientos.
 - iii. No se aplica un instrumento curricular que especifique los aprendizajes esperados de los estudiantes.
 - iv. Los registros en los libros de clase se realizan como si el modelo curricular fuese tradicional, no informan del aprendizaje esperado que se está procurando alcanzar desde el alumno.
 - v. En la medición no se emplean portafolios que contengan un diagnóstico inicial, el plan de desarrollo, el registro de actividades, el registro de la transferencia y finalmente las conclusiones.
14. Existe docentes de primer semestre que no efectúan las clases de acuerdo al programa del módulo, sino que entregan las materias de acuerdo a sus propias competencias particulares. En tales módulos, los instrumentos de evaluación no se ajustan a los criterios de evaluación propuestos en los respectivos programas.
15. La institución no desarrolla programas remediales sistemáticos y formalmente establecidos.
16. Los docentes se vinculan al Centro mediante contratos de prestación de servicios a honorarios, que no consideran tiempo para atención de alumnos, preparación y revisión de material, coordinación con los centros laborales, coordinación con los tutores, supervisión y evaluación de la labor que estos últimos realizan y revisión de bibliografía y de contenidos.

17. Se observa que no existe una política de gestión de recursos humanos que – tratándose de los docentes- incluya normas sobre jerarquización, evaluación del desempeño, estructuras de remuneraciones y planes formales de perfeccionamiento.
18. No se observa la existencia de manuales de procedimientos que indiquen distribución de funciones y otros aspectos necesarios de cumplir para lograr los objetivos propuestos.
19. No se evidencia la existencia de un plan de perfeccionamiento docente, tanto para los docentes que trabajan en el Centro, como para los tutores externos del sistema dual, hecho que es fundamental debido al nivel de especialización del enfoque dual. Aunque se han realizado durante los últimos meses reuniones con los docentes para informarles acerca de los propósitos y fundamentos de la formación dual, no se les ha capacitado en aspectos metodológicos y de evaluación en un currículum basado en competencias. Tampoco se ha realizado esta capacitación a los tutores encargados de la formación en las empresas.
20. No existe una planta directiva y administrativa propia del Centro, ya que – salvo excepciones- el personal que realiza estas funciones está contratado por la Corporación de Artes Gráficas y Afines. Por ejemplo, el Jefe de Carrera, el Coordinador Dual y el personal administrativo y de servicios no mantienen una relación contractual con el Centro, sino con la citada Corporación.
21. Los alumnos manifiestan no estar suficientemente informados tanto de las disposiciones contenidas en el Reglamento Académico, como en aspectos específicos del modelo formativo al que se encuentran adscritos, sin embargo reconocen que el Reglamento Académico está disponible y se les entrega.
22. Los estudiantes expresan no estar debidamente informados acerca de beneficios, becas u otras instancias a que pudieran aspirar, dado que en general, la empresa, vía SENCE, cancela la totalidad o parte del arancel.
23. No es suficientemente explícito el compromiso de las empresas para con el Centro. Por ejemplo, varios alumnos deben recuperar las horas de estudio en sus respectivos lugares de trabajo. Asimismo, la prioridad que la industria asigna a la producción posterga la opción formativa de los alumnos – trabajadores, asunto que genera ausencias y faltas reiteradas a clases, perjudicando fuertemente a los alumnos en sus estudios, por cuanto éstos cuentan con sólo un día para asistir a clases al Centro.
24. Se mantiene la observación realizada tanto en el Primer como en el Segundo Informe de Estado de Avance referida a la escasa presencia del Jefe de Carrera en el desarrollo de las carreras, en el seguimiento 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 de los alumnos e impulso al desarrollo de la biblioteca, entre otras. Parte importante del tiempo que dispone el docente que desempeña la tarea de Jefe de Carrera es destinado a tareas más propias de un Jefe Administrativo del Centro.

25. Aunque la institución informa la existencia de un Coordinador Dual, la función de este profesional no tendría relación con el quehacer docente.
26. Se observa en general una buena disposición desde las empresas hacia el Centro, sin embargo, la carencia de planificación, coordinación y de una entrega de información adecuada desde la institución hacia las empresas no permite aprovechar plenamente dicha disposición y potencialidad en beneficio del proceso educativo.
27. Los registros de alumnos, no se encuentran debidamente completos, existiendo varios de ellos sin la respectiva Licencia de Educación Media.
28. Los sistemas de comunicación internos, así como los canales de información siguen siendo deficientes. A este respecto, los alumnos reclaman poder disponer de un sitio Web o correo electrónico corporativo para poder mantenerse informados permanentemente.
29. La entidad no cuenta con un Sistema de Gestión Administrativo – Académico, que permita analizar y evaluar la marcha del Centro en torno a metas y planes y programas y que favorezca una gestión de calidad.
30. Las estrategias publicitarias no han tenido un efecto suficiente en el incremento sostenido de la matrícula de la institución. Se desconoce la existencia de estrategias de promoción y difusión del Centro dirigida a liceos y colegios de la comuna y alrededores y en el fortalecimiento de las relaciones de la institución con empresas, tanto asociadas a ASIMPRES como al resto del espectro de empresas del sector industrial gráfico.
31. El Centro -pese a los requerimientos formulados en visitas previas- no posee aún un sistema de administración financiera y presupuestaria que le permita apoyar la gestión institucional en términos de contar con la información contable y financiera separada por centros de costo, tanto de capacitación, como de formación y del Proyecto MECESUP.
32. Existen inconsistencias técnicas en el proceso contable y en la confección de los estados financieros, lo que dificulta en la actualidad su interpretación. A modo de ejemplo, la institución presenta dos balances auditados para el mismo período con cifras diferentes, siendo la misma empresa auditora a cargo de ellos. Las notas explicativas de la empresa auditora no dan cuenta de esta situación. Asimismo, en un estado financiero se incorporan las imputaciones contables del Proyecto MECESUP de una manera y en otro estado financiero se realiza de otra forma.

33. La institución no ha transparentado sus costos e ingresos en los registros contables. Por un lado, los costos operacionales no son los efectivos, por cuanto existen otros costos que no figuran en los estados financieros y existen gastos sumergidos. Por otra parte, los ingresos provenientes de la formación y capacitación en la actualidad aparecen como una sola gran cifra, que no dice relación con los flujos efectivos.
34. En los flujos efectivos se advierte un alto nivel de morosidad.
35. No está asegurada la sustentabilidad financiera del proyecto, pese al aumento de la matrícula respecto del año 2006.
36. Respecto de proyecciones institucionales, cabe señalar que no existen planes de inversión generados por decisión propia de los organizadores, lo cual dificulta el desarrollo del Centro y por ende la generación de mayor actividad futura, situación que pone en riesgo la generación de flujos futuros.
37. Actualmente la institución financia su operación, pero con sus propios recursos no le permiten desarrollarse, puesto que no mantiene reservas para futuras inversiones.
38. Se advierte una significativa carencia en equipamiento y bibliografía para la formación en la carrera de Técnico en Impresión Flexográfica.
39. La institución continúa sin contar con una Biblioteca adecuada y utiliza la de la Escuela de Artes Gráficas. No hay un plan de desarrollo específico para la Biblioteca, ni se valora su importancia en el proceso académico. Aún considerando la bibliografía adquirida fruto del Proyecto MECESUP, no existe suficiente bibliografía ajustada a las necesidades curriculares de las carreras y establecidas en los programas de estudio. La Biblioteca existente es solo de consulta para los docentes. Los estudiantes que desean acceder a los libros deben hacerlo mediante un docente, puesto que los textos deben ser solicitados por un profesor y solo para consulta en sala. No existe una hoja de control ni bibliotecario que facilite los libros.
40. El Centro no ha concretado la construcción o adquisición de un local propio, comprometido en su Proyecto de Desarrollo.

V. Requerimientos

V.1. Requerimientos Reiterados

a) Adoptar Medidas para satisfacer los siguientes requerimientos formulados en el **Primer Informe de Estado de Avance**:

a.1. **No se ha dado cumplimiento:**

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.
4. Mejorar el proceso autoevaluativo propiciando la participación de todos los estamentos, es decir, estudiantes, administrativos, directivos, 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.
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.

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.
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.
10. Elaborar un sistema informatizado de gestión integral, que permita la elaboración de indicadores y de información de gestión académica y administrativa.
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.
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.
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.

a.2. A su vez, los siguientes requerimientos reiterados se han considerado **parcialmente cumplidos**, por las razones que se exponen en cada caso:

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.
6. Elaborar una propuesta comunicacional para dar a conocer el Reglamento Académico y entregar información de interés de los alumnos.

b) Adoptar medidas para satisfacer los siguientes requerimientos formulados en el **Segundo Informe de Estado de Avance**:

b.1. No se ha dado cumplimiento:

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.
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.
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.
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 la biblioteca.
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 Arte Gráficas y Afines, que administra la Escuela de Artes Gráficas donde se ubica el Centro de Formación Técnica.

19. 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.
20. 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.
21. Adoptar medidas para contar con un sistema de administración presupuestaria y para corregir los procesos contables y estados financieros.

b.2. Se ha dado cumplimiento parcial

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.
5. Establecer mecanismos de retroalimentación hacia el docente a partir de las evaluaciones realizadas regularmente por el Centro.
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.

V.2. Requerimientos Nuevos⁹

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:
 - i. Mejorar los sistemas de información y de comunicación entre los distintos actores que participan en la formación dual.

⁹ Se derivan de las debilidades detectadas por la Comisión en esta tercera visita de verificación, las que en gran parte coinciden con los requerimientos formulados en la Primera y Segunda Visita de Verificación y en la Visita Focalizada, realizadas entre los años 2004 y 2006.

- ii. Planificar y coordinar en forma conjunta –entre el Centro y las empresas- las actividades del proceso enseñanza- aprendizaje de la formación teórica y práctica.
 - iii. Definir e implementar un plan de perfeccionamiento docente, tanto para los docentes que trabajan en el Centro, como para los tutores externos del sistema dual, en aspectos metodológicos y de evaluación educativa.
 - iv. Programar visitas de los docentes, a cargo de las asignaturas teóricas, a las empresas donde se realiza la formación dual.
 - v. 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.
 - vi. Revisar la factibilidad de 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, las que se concentran en un solo día y que corresponden al 40% del plan.
 - vii. Elaborar y aplicar un instrumento curricular que especifique los aprendizajes esperados de los estudiantes.
2. Definir e implementar estrategias de promoción y difusión del Centro dirigidas a Liceos y Colegios de la Comuna y alrededores y al fortalecimiento de las relaciones de la institución con empresas, tanto asociadas a ASIMPRES como al resto del espectro de empresas del sector industrial gráfico.
 3. 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.
 4. 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.
 5. Definir e implementar un plan de inversiones para implantar el proyecto institucional que demuestre financieramente la sustentabilidad del Centro en el corto, mediano y largo plazo.
 6. Desarrollar un plan de desarrollo específico 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 y que considere además lo siguiente:

- i. Contar con un responsable de biblioteca.
 - ii. Contar con sistema de préstamos de libros para lectura en sala y a domicilio.
 - iii. Compromiso de los docentes para motivar el uso de la biblioteca por parte de los estudiantes.
7. Elaborar un sistema informatizado de gestión integral, que permita la elaboración de indicadores y de información de gestión académica y administrativa, con fines de retroalimentación, entre otros, tasas de reprobación, análisis de cohortes, suspensión y deserción.
 8. Establecer políticas institucionales de gestión de la planta docente, de preferencia incorporadas en una Carrera Docente.
 9. 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.
 10. Considerar contractualmente con los profesores la existencia 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.
 11. 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.
 12. Contar con un sistema de control efectivo de las planificaciones de los registros de contenidos de la docencia que se realiza en el Centro, como asimismo de las bitácoras y otros instrumentos de aprendizaje que se administran en las empresas.
 13. Participar en la selección de los tutores encargados de la formación en la empresa, de acuerdo a los perfiles definidos en el Plan de Aprendizaje en la Empresa.
 14. Establecer formalmente compromisos con las empresas que tienen trabajadores en el Centro, con el propósito que les brinden facilidades y apoyo efectivo durante el proceso formativo.

15. 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.
16. 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.
17. Establecer una política de Recursos Humanos que considere una planta directiva y administrativa que permita sustentar el modelo dual, con contratos específicos desde el Centro de Formación Técnica.
18. 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. Establecer un sistema de administración financiera y presupuestaria que le permita apoyar la gestión institucional en términos de contar con la información contable y financiera separada por centros de costo, tanto de capacitación, como de formación y del Proyecto MECESUP.
20. Transparentar los costos e ingresos en los registros contables. Por un lado, los costos operacionales no son los efectivos, por cuanto existen otros costos que no figuran en los estados financieros y existen gastos sumergidos. Por otra parte, los ingresos provenientes de la formación y capacitación en la actualidad aparecen como una sola gran cifra, que no dice relación con los flujos efectivos.
21. Establecer sistemas formales y estructurados que le permitan efectuar seguimiento a los procesos educativos.
22. Establecer una activa presencia del Jefe de Carrera en el desarrollo de las carreras, en el seguimiento 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 de los alumnos e impulso al desarrollo de la biblioteca, entre otras.
23. Favorecer el aprendizaje esperado de los alumnos en la empresa mediante lo siguiente:
 - i. Establecer la rotación del alumno en distintas posiciones de trabajo dentro de la empresa. Asimismo, favorecer la rotación del estudiante entre empresas, como solución para que alumnos-trabajadores de pequeñas o medianas empresas conozcan y adquieran competencias en otras facetas del quehacer de la industria gráfica, en conformidad al perfil de egreso.

- ii. Implementar las acciones necesarias para que los trabajos que deben desarrollar los alumnos en la empresa estén coordinados con los otros módulos que están cursando.
 - iii. Asegurar que el registro de actividades diarias que hoy el alumno maneja, considere las actividades relacionadas con el trabajo encargado por el docente o el tutor en la empresa.
 - iv. Establecer una adecuada coordinación con los tutores, a objeto de informar de los aprendizajes esperados que se están cursando y de las actividades que deben realizar los estudiantes.
24. Definir, validar y aplicar instrumentos de evaluación adecuados y consecuentes al modelo educativo del Centro.
 25. Adecuar el registro en los libros de clase al modelo educativo institucional, estableciendo que dichos libros informen del aprendizaje esperado que se está procurando alcanzar desde el estudiante.
 26. En la medición utilizar portafolios que contengan un diagnóstico inicial, el plan de desarrollo, el registro de actividades, el registro de la transferencia y finalmente las conclusiones.
 27. Asegurar que las clases se efectúen de acuerdo al programa del módulo y asegurar que los instrumentos de evaluación se ajusten a los criterios de evaluación propuestos en los respectivos programas.
 28. Establecer el carácter de la función que hoy cumple el Coordinador Dual que informa tener el Centro, por cuanto la función que actualmente realiza este profesional no tendría relación con el quehacer docente.
 29. Completar los registros de alumnos. Varios de ellos no cuentan con la respectiva Licencia de Educación Media.
 30. Fortalecer los canales de información hacia los alumnos mediante un sitio Web o correo electrónico corporativo. Es necesario contar con una plataforma virtual para reforzar los aprendizajes de los estudiantes.
 31. Definir e implementar un Sistema de Gestión Administrativo – Académico, que permita analizar y evaluar la marcha del Centro en torno a metas y planes y programas y que favorezca una gestión de calidad.
 32. Informar claramente el nivel de morosidad en los informes financieros, así como de las acciones emprendidas para disminuirla.

