

**PRIMER INFORME ESTADO DE AVANCE**  
**CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA LA ARAUCANA**

**I. ANTECEDENTES**

1. El Centro de Formación Técnica La Araucana 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° 858, de fecha 23 de octubre de 2003, e inscrito en el Registro correspondiente con el número 325. Inició sus actividades docentes de formación de técnicos de nivel superior en el año 2004.
2. El Centro de Formación Técnica se encuentra organizado por la sociedad "Centro de Formación Técnica La Araucana S.A. o CFT La Araucana S.A.", cuya estructura societaria es la siguiente: Sociedad Educacional SELA S.A. e Instituto Profesional La Araucana S.A.
3. La organización interna del Centro de Formación Técnica considera los siguientes cargos directivos, ocupados actualmente por las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Rector	Francisco Martínez Núñez
Directora Académica	María Gabriela Montero Barrera
Secretario de Estudios	Guillermo Araya Huerta
Director de Escuela de Gestión Empresarial	Juvenal Rivera Monardes
Director de Escuela de Gestión Tecnológica	Patricia Pizarro Moraga
Director de Escuela de Desarrollo Social	Cristina Rodríguez Riveros
Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas	Jaime Comejo

4. A la fecha, el Centro cuenta con las siguientes carreras aprobadas:

<b>CARRERAS APROBADAS</b>	<b>DURACIÓN SEMESTRES</b>	<b>DECRETOS Y RESOLUCIONES</b>
1. Administración de Operaciones	4	DEX N° 858 23.10.2003
2. Administración de Sistema Logísticos	4	DEX N° 858 23.10.2003
3. Administración de Soporte y Redes	4	DEX N° 858 23.10.2003
4. Administración de Empresas	4	DEX N° 858 23.10.2003
5. Asistente de Educación Parvularia y Básica	4	DEX N° 858 23.10.2003
6. Contabilidad General	4	DEX N° 858 23.10.2003
7. Producción y Gestión de Eventos	4	DEX N° 858 23.10.2003
8. Seguridad Social y Previsional	4	DEX N° 858 23.10.2003
9. Servicios para Adulto Mayor	4	DEX N° 858 23.10.2003
10. Ventas y Negociación Comercial	4	DEX N° 858 23.10.2003

5. El Reglamento Académico vigente de la institución, aprobado por el Ministerio de Educación, está contenido en el Decreto Exento N° 858 de fecha 23 de octubre de 2003.
6. La matrícula anual de la institución por carrera es la siguiente:

<b>CARRERA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
1. Administración de Operaciones	22	23
2. Administración de Sistema Logísticos	84	126
3. Administración de Soporte y Redes	146	180
4. Administración de Empresas	181	289
5. Asistente de Educación Parvularia y Básica	41	51
6. Contabilidad General	158	192
7. Producción y Gestión de Eventos	66	97
8. Seguridad Social y Previsional	13	23
9. Servicios para Adulto Mayor	20	15
10. Ventas y Negociación Comercial	26	36
<b>TOTAL</b>	<b>757</b>	<b>1.032</b>

7. Los días 11 y 12 de octubre de 2005 se realizó la primera visita de verificación al Centro de Formación Técnica La Araucana, ubicado en la calle Ejército N° 177 de la ciudad de

Santiago, conforme a las disposiciones de la Ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza y el Decreto Supremo de Educación N° 547 de 1997.

8. A partir de la revisión del proyecto institucional presentado por el Centro, la respuesta del Centro al Informe Preliminar enviado por el Ministerio a la institución y los otros antecedentes e información con que este Ministerio cuenta respecto del Centro, se ha generado el siguiente Informe sobre el estado de avance del proyecto, de acuerdo a los criterios de evaluación para Centros de Formación Técnica del Ministerio de Educación.

## **II. ANÁLISIS SOBRE EL ESTADO DE AVANCE DEL PROYECTO**

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

El proyecto de creación del Centro surge en el seno de La Araucana CCFA en el año 2000, como una forma de acrecentar su compromiso con el ámbito de la educación. A partir de ese instante se comienza a trabajar en la concreción del proyecto CFT La Araucana, el cual se materializa a través de la presentación al Ministerio de Educación del Proyecto de Desarrollo Institucional en julio del año 2002 y obteniendo el reconocimiento oficial en octubre del año 2003.

El hecho que la Corporación Educacional, que es el socio mayoritario, tenga proyectos reconocidos a nivel de educación superior ha permitido que se privilegie la experiencia, avances y logros alcanzados por las otras unidades de negocios con que cuenta la CCFA, situación que ha sido favorable para el desarrollo del proyecto institucional del Centro.

En este sentido, el prestigio que tiene La Caja de Compensación La Araucana y el Instituto Profesional facilitan su proyección hacia el mercado objetivo lo que ha permitido obtener buenos resultados en el proceso de admisión de matrícula desde el primer año de funcionamiento (2004). De acuerdo a datos procesados por la institución un 46,1% se informó de la existencia del CFT a través de familiares que estudian en el Instituto Profesional; un 19,9% por intermedio de colegios y un 34% por otros factores relacionados.

Del total de alumnos matriculados en el primer semestre del año 2004, un 31% de ellos provienen de empresas relacionadas o afiliadas, atraídos además por la rebaja de aranceles según los convenios existentes con la CCAF, porcentaje que en el segundo semestre se incrementó en un 49% por las mismas razones.

Su vinculación física y de funcionamiento con el Instituto Profesional La Araucana puede significar, por una parte, una ventaja ya que le permite proyectarse hacia el medio aprovechando la imagen corporativa que el Instituto tiene y traducirlas en ventajas competitivas; y por otra, una desventaja ya que en la medida que los logros del Centro no sean de la misma magnitud que los logros del Instituto Profesional, podrían ocultar la situación real del Centro. Además, el hecho de estar al amparo del Instituto le podría significar una dependencia tal que le impida desarrollarse por sí misma como una entidad independiente, con capacidad de generar su propia autonomía e identidad.

De acuerdo a sus planteamientos el CFT presenta concordancia y pertinencia entre su misión y objetivos, en términos de formar técnicos de nivel superior que se distingan por sus competencias profesionales y valores sociales, lo cual guarda relación con el fuerte nexo que existe entre esta organización y su matriz, que es la Caja de Compensación La Araucana, observándose una relación con las carreras que dicta. Además, es preciso señalar que el hecho que la Caja de Compensación tenga un vínculo con las empresas que la conforman permite capturar directamente las necesidades del mercado, y por ende ofrecer carreras que pueden resultar innovadoras.

En virtud de lo anteriormente indicado se observa que la oferta educativa respondería, principalmente a necesidades reales de la comunidad externa. Las carreras de técnico de nivel superior en el ámbito de Servicios para el Adulto Mayor, Seguridad Social y Previsional, Administración de Operaciones, Producción y Gestión de Eventos, y Administración de Sistemas Logísticos, resultan innovadoras y con un fuerte vínculo respecto a la acción que realiza la Caja de Compensación La Araucana, situación que además la institución se ha encargado de acrecentar a través de algunos programas, como por ejemplo, la Escuela de Verano Tiempo Pleno. Por otra parte, la oportunidad de establecer una vinculación más estrecha con las respectivas empresas afiliadas a la Caja de Compensación se expresa en el hecho de dictar carreras vespertinas. Al respecto, el 31% y 49% de los alumnos matriculados en esta jornada, durante el primer y segundo semestre, respectivamente, provienen de empresas afiliadas.

Las demás carreras que ofrece la institución son de corte tradicional y que permanentemente se ofrecen en el mercado, pero por los vínculos existentes con el ámbito laboral, sus planes y programas potencialmente pueden ser adaptados a los nuevos requerimientos que formulan las empresas.

A pesar que las matrículas han experimentado un incremento de un 36,3, las tasas de retención no han mejorado. La propia institución sitúa la deserción y retiros<sup>1</sup> en un 38,4% para el año 2004 y espera que esta cifra no sea superior a un 30% para el 2005.

Dada la proximidad de término de las primeras cohortes es necesario que la institución agilice los procesos de vinculación directa que tiene con las empresas a fin de generar una cantidad de opciones concretas de prácticas laborales para los estudiantes, proceso que debe estar formalmente sistematizado y difundido en la comunidad académica.

La entidad ha comprometido su proyecto con una política de evaluación y adecuación de los planes y programas de estudios de las diferentes carreras con una periodicidad de 2,5 años, compromiso que debe sistematizarse no tan sólo con reuniones periódicas entre los académicos, sino que además debe incluir a toda la comunidad involucrada, para lo cual se requiere contar con un procedimiento claro y expedito para que los programas de carreras evolucionen en el tiempo. Al respecto, cabe mencionar que en la reunión sostenida con el Directorio de la institución, éste manifestó que los perfiles de carreras enfatizan el espíritu emprendedor, manejo en el idioma inglés y uso de tecnología, situación que la Comisión no

---

<sup>1</sup> La diferencia que hace la institución de estos fenómenos es la siguiente: “Deserción” es cuando el alumno abandona sus estudios sin informar al Centro y “Retiros” es cuando formalmente el alumno comunica su decisión de no continuar sus estudios.

constató con claridad, ya que los procesos actuales no permiten evaluar esta orientación, de tal modo que, a futuro, la entidad debe precisar y evaluar el impacto que ha tenido esta política institucional.

Respecto a las demandas externas por creación de carreras, el Centro posee información emanada de la experiencia educativa que tiene la Corporación Educacional La Araucana, lo que le permite evaluar tendencias, como la expansión a regiones, nuevas carreras, programas de educación continua y otras.

El CFT ha generado políticas respecto a beneficios de matrículas y aranceles para alumnos afiliados a La Araucana CCAF, las que son conocidas por la comunidad y que han significado que un porcentaje importante de alumnos hayan obtenido rebajas en el arancel anual y en la matrícula, las que fluctúan entre un 10% y 50%. Además, la institución ha impulsado el Programa Espacio Joven que permite a los alumnos del CFT acceder a gran parte de los beneficios que La Araucana CCAF otorga a sus afiliados.

La estructura y el equipo directivo con que cuenta la institución es pertinente, sin embargo no se ha definido con claridad sobre quién recae la responsabilidad de la administración y las finanzas al interior del CFT.

En general, de acuerdo con los resultados de las encuestas efectuadas por la institución y las reuniones sostenidas por parte de la Comisión con los estudiantes, estos tienen una buena imagen del Centro y perciben que la formación que están recibiendo cumple con sus expectativas. En relación a la misión institucional tienen conocimiento que existe, pero aún no la han asimilado.

El CFT dentro de su proyecto institucional ha optado por la construcción de un edificio moderno, creado específicamente para este proyecto educativo, lo que junto con representar una importante fortaleza institucional genera también un fuerte apalancamiento financiero por el compromiso que dicha construcción representa, y que debería ser absorbida por las cohortes futuras de la actual oferta y por nuevas carreras que la institución proyecta ofrecer. Por otra parte, la ubicación geográfica del edificio tiene economías de ámbito, ya que se encuentra físicamente al lado del Instituto Profesional La Araucana, lo que permite hacer un uso compartido de algunos recursos e infraestructura. No obstante, esta situación genera cierta confusión entre los estudiantes lo que afecta la identidad propia del Centro.

La institución cuenta con una variada gama de información estadística y académica que se encuentra en su Memoria Anual del 2004, así como también en sus Estados Financieros y correspondientes notas para el año 2004.

En el mes de agosto de 2005 el CFT realizó el ejercicio de un proceso de autoevaluación institucional, en el que participaron cinco docentes y directivos, de acuerdo a los formatos entregados por el Ministerio de Educación. Sin embargo, en este proceso no han participado en forma sistemática la totalidad de los docentes, quienes en su gran mayoría desconocen su desarrollo.

El control académico se realiza en dos contextos, por una parte, desde la Coordinación Académica que lleva los registros y controles respecto de la asistencia de los docentes, revisión de los libros de clases y otras labores propias de la unidad, y por otra parte, las Direcciones de Escuela con sus respectivas Coordinaciones, que llevan a cabo controles de seguimiento respecto, de las evaluaciones aplicadas a los docentes, la marcha de las carreras, cumplimiento de los planes y programas de estudios y en general el monitoreo del proceso académico. Al respecto, cabe mencionar que existen procedimientos establecidos para ello, los cuales funcionan y están en permanente revisión.

El CFT realiza algunas labores de extensión hacia la comunidad, a partir de experiencias académicas de aulas. Preferentemente, esto se circunscribe a su difusión corporativa y de sus carreras.

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

Los docentes manifiestan un fuerte compromiso con la entidad y específicamente con el proyecto, participan en las actividades que el CFT programa como parte de la actividad habitual a través de reuniones de docentes y reuniones de trabajo por áreas.

A pesar de lo indicado anteriormente, los docentes manifiestan que en conjunto no han participado en el proceso autoevaluativo y desconocen los resultados de éste y de las acciones que se debieran adoptar para mejorar los procesos institucionales. Además, si bien la entidad efectúa una evaluación docente en forma regular, sus resultados son administrados de manera fragmentada por los Directores de Escuela y no se ha establecido un sistema de retroalimentación que permita al docente conocer abiertamente los resultados de dicha evaluación, sus alcances y las implicancias finales que ésta tendrá en su vinculación laboral y académica como proceso de mejora continua.

Los docentes manifiestan que los programas de estudios de las respectivas asignaturas son conocidos y discutidos con los respectivos Directores de Escuela, sin embargo, manifiestan que deben generar ajustes cuando la bibliografía no está disponible o cuando las condiciones no son las adecuadas, a saber, principalmente en el primer año, donde las conductas de entradas de los estudiantes no son las esperadas.

Gran parte de los docentes no cuenta con formación académico-pedagógica formal, generalmente aplican distintas metodologías de acuerdo a su experiencia y de acuerdo al conocimiento previo que pudieran tener al momento de vincularse a la institución. Al respecto, los docentes manifestaron que han consultado acerca de necesidades de perfeccionamiento, pero en la práctica no existe un plan debidamente establecido para la detección, programación y desarrollo del perfeccionamiento docente.

La institución manifiesta que ha revisado y actualizado el perfil de los docentes de cada una de las carreras, logrando con ello un perfil genérico del docente en conformidad a la misión institucional, como asimismo acorde a las líneas curriculares de las carreras. Indican además que se están desarrollando las bases para un sistema de jerarquización docente, y que desde los inicios se ha aplicado una pauta de entrevista docente, la cual se ha perfeccionado en los dos años de funcionamiento.

Se destaca por parte del Centro su preocupación por el rendimiento académico al generar cada Escuela un informe de gestión relacionado con el cumplimiento de los planes y programas de estudios, con el rendimiento de los alumnos, con el seguimiento de las cohortes y en general con el desarrollo de las carreras asociadas. No obstante estos esfuerzos, y como se indicara anteriormente, llama la atención el bajo nivel de medidas que se adoptan para superar algunas falencias, las cuales en su gran mayoría obedecen a una política institucional que sobrepasa el ámbito de la Escuela.

En cuanto a la dotación y utilización de los recursos, se constató una eficiente habilitación y la existencia del equipamiento necesario para el desarrollo académico, lo que resulta adecuado para una entidad de educación superior.

En términos generales los docentes manifiestan que existe disponibilidad de equipamiento como apoyo a la gestión académica, excepto la bibliografía, indicando que en algunos casos no está completa. Al respecto, cabe mencionar que la Comisión constató que existe preocupación por parte del personal de biblioteca por la atención de los alumnos del CFT, debido a que en general, si un texto no existe en las tres estanterías separadas para el Centro (ubicadas en la biblioteca común del CFT y el IP), es habitual que existan los textos en el Instituto Profesional, por tanto se trata de dar solución a la petición de los alumnos. Por otra parte, se constató la adquisición de textos para las diferentes carreras del Centro. El total invertido por el CFT asciende a \$ 26.539.369.-, concentrándose un 67% de las compras durante el año 2004.

El CFT cuenta con infraestructura suficiente para desarrollar su docencia, que es compartida con el Instituto Profesional en la jornada vespertina y que, en algunos casos, tiende a confundir sus identidades. Esta situación se manifiesta, por ejemplo, en los murales donde existe información referida a los estudiantes del Instituto Profesional, principalmente respecto al uso de laboratorios.

En el Centro se llevan a cabo reuniones técnicas entre la Dirección Académica y los Directores de Escuelas, y a su vez entre los Directores de Escuela y sus respectivos Coordinadores y docentes, situación que es bien percibida por los participantes del proceso formativo. La Rectoría en cambio no participa en forma directa en todas estas reuniones ya que el Rector cumple funciones duales entre el Centro de Formación Técnica y el Instituto Profesional.

En general, el Centro cuenta con un equipo de profesionales idóneos y con un perfil profesional adecuado para impartir las asignaturas. Un número importante de los docentes se encuentra inserto en el mercado laboral ejerciendo funciones en empresas públicas y privadas relacionadas directamente con las materias que imparten, lo que se constituye en un factor facilitador en el aprendizaje de los alumnos. Además, el número de docentes es adecuado en relación al total de alumnos.

En las carreras analizadas, agrupadas por Escuelas, se puede indicar lo siguiente:

- Escuela de Gestión Empresarial: se observa cumplimiento en los planes y programas, realización efectiva de las horas de clases y en general la dirección de las carreras se orienta al perfil esperado de ellas. No obstante es necesario que, por un lado, se cumpla

la entrega de resultados de evaluaciones a los alumnos y se registren en los respectivos libros de clases y, por otro, se desarrollen medidas remediales para aquellas áreas o asignaturas que ofrecen mayores dificultades para el alumno, principalmente por la deficiente base científica que estos traen al momento de ingresar al Centro.

- Escuela de Gestión Tecnológica: se observa que en general se cumplen los procesos administrativos y académicos. Sin embargo en cuanto al registro de evaluaciones se pudo observar que a la fecha de la visita, varias asignaturas no contaban con los registros correspondientes, aun cuando en el registro de contenidos se había indicado la realización de evaluaciones con bastante anterioridad (aproximadamente tres semanas). Asimismo, algunos registros estaban escritos con lápiz grafito, por ejemplo en Taller de Redes, en el que además rinden prueba sólo 3 de 7 alumnos. En general, la Escuela emite bastante información acerca del desarrollo de las distintas carreras, pero es necesario efectuar procesos de autoevaluación a fin de identificar los aspectos a ser mejorados, como parte de un compromiso de todos los estamentos involucrados.
- Escuela de Desarrollo Social: se observa que siendo la de menor tamaño, en lo que respecta a cantidad de alumnos, es una Escuela que se proyecta en el propio quehacer de la Caja de Compensación La Araucana, y si bien su desarrollo es lento, se constata la existencia de actividades de extensión, pre-prácticas y de vinculación con el mundo laboral. No obstante, es una de las Escuelas que presentan un alto índice de materias por resolver. Por un lado se registraron elevadas tasas de deserción durante el año 2004 y también hubo problemas con las evaluaciones de los docentes. Respecto a este último aspecto los alumnos indican que las evaluaciones que ellos realizaron no fueron tomadas en cuenta ya que tienen a un docente con quien durante el nivel 300 tuvieron múltiples problemas y aún les sigue haciendo clases en el nivel 400. (En este contexto los alumnos no encuentran explicación).

Por otra parte, los alumnos indican que existen dificultades metodológicas y de traspaso de información (carrera de Servicios para Adulto Mayor) por cuanto se generan dificultades para conseguir material, los canales de comunicación alumnos – docente no son expeditos y en general sienten que requieren de mayor práctica y apoyo instrumental, como por ejemplo más computación. De igual manera, las alumnas de la carrera de Asistente de Educación Parvularia y Básica manifiestan que no cuentan con salas apropiadas para sus talleres. En general, esta Escuela que está en formación y desarrollo requiere avanzar a fin de establecer las bases de consolidación de ella, tanto en la conformación de su cuerpo académico, en establecimiento de convenios de colaboración, en perfeccionamiento docente y en apoyo de recursos para talleres.

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

Existe un Directorio a cargo de las decisiones del Centro, cuya ubicación en las organizaciones empresariales facilita su vinculación con el mundo laboral y el logro de objetivos estratégicos para su funcionamiento y mantención.

La institución cuenta con un equipo directivo profesional idóneo que cumple las funciones acorde a su nivel de formación. Posee los docentes calificados, entre los cuales hay con grados de doctor y de magíster. Además cuenta con personal de apoyo suficiente para el adecuado funcionamiento del Centro.

La institución no posee políticas y procedimientos claros e integrados para la administración de recursos humanos, principalmente en el proceso de selección, perfeccionamiento, evaluación y remuneraciones del personal docente de la institución.

Se constata que no existen docentes con jornada parcial o completa, ni tampoco disponen de horas distintas a la de aula para la atención de alumnos fuera del horario de clases. Los docentes trabajan sobre la base de honorarios y por horas de docencia, excepto los Directores de Escuela, en los que se establecen 10 horas para la atención de la Escuela, y en el caso de Coordinadores de Área entre 6 a 8 horas para la atención de alumnos y del área respectiva. Al respecto, cabe mencionar que dado el número de alumnos y la cantidad de carreras asignadas a cada Escuela, parece poco probable que el tiempo asignado a dicha función sea suficiente para el adecuado cumplimiento de sus roles.

En el plano docente la institución señala que se encuentra trabajando en un nuevo perfil del docente y en procesos de selección de ellos.

Los registros de los docentes no están completos, por ejemplo, la pauta de entrevista docente un 82% de ellos no la tiene, la ficha institucional (documento base para obtener información para el perfeccionamiento) un 56% aproximadamente no la tiene y, del total de los docentes, un 10% de ellos no incluye en sus carpetas los títulos habilitantes o fotocopias debidamente legalizadas.

Los instrumentos de evaluación aplicados a los docentes, cuyos resultados son conocidos por los directivos de la entidad, no son debidamente canalizados a los docentes, a fin de que cumplan con su objetivo estratégico que es retroalimentar, identificar e implementar los mejoramientos.

En general, se recoge la opinión favorable de los docentes con respecto a la institución, demostrando buen grado de satisfacción por el trato deferente y de colaboración que demuestra el equipo directivo del Centro.

La programación y ejecución semestral permite una cobertura del 100% de horas de las asignaturas de los planes de estudio.

Los docentes manifiestan no tener problemas en los pagos de sus honorarios, los que se cancelan regularmente, tanto en el monto correspondiente como en la fecha establecida para ello.

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

Los estudiantes, tanto diurnos como vespertinos, manifiestan en general un alto grado de satisfacción por la calidad académica de la formación que reciben, no obstante reconocen algunas dificultades, las que atribuyen al proceso de inicio del Centro. Los alumnos destacan el respaldo y prestigio que tiene la Caja de Compensación La Araucana, que según su opinión, marcaría la diferencia con otros Centros de Formación Técnica. También enfatizan la calidad de sus académicos.

Otro aspecto destacado es la política de puertas abiertas y la disposición que tienen los Directores de Escuelas y Coordinadores de Áreas, los que están siempre dispuestos a atenderlos.

Respecto a otras autoridades los estudiantes desconocen al Rector, y más bien identifican a la Directora Académica como autoridad máxima de la entidad.

En relación a la actitud de los alumnos, en opinión de los docentes, reconocen la disposición por aprender, la responsabilidad y cumplimiento de obligaciones, y coinciden en señalar que han debido implementar medidas remediales y estrategias pedagógicas tendientes a superar las deficiencias de base con que llegan a las distintas carreras. No obstante, explican que ésta no es la razón que explicaría la alta tasa de deserción registrada en algunas carreras, atribuyendo este fenómeno a causas económicas.

La entidad dispone de instrumentos para capturar la opinión de los estudiantes en relación al grado de satisfacción por el servicio recibido, los que son administrados por las Escuelas y la Dirección Académica. No obstante este proceso debe formalizarse e institucionalizarse a fin de otorgarle mayor confiabilidad.

La entidad cuenta con información de tasas de deserción y de rendimiento académico, pero se encuentra en proceso de estudio la investigación de las reales causas que originan dichos resultados. Sin embargo, en lo inmediato, se evidencia que las medidas de apoyo académico existente tales como ayudantías, talleres de reforzamientos y talleres de trabajo en equipo, no han contribuido de manera eficaz a mejorar estos indicadores, pese a que se han posicionado adecuadamente entre los estudiantes como verdaderas alternativas de solución. Además, los estudiantes reconocen que existe atención bastante personalizada de parte de los docentes y directivos.

Cuando existen diferencias o problemas con el docente, los alumnos manifiestan que se conversa con él y si no se soluciona recurren al Director de Escuela. En general los problemas se relacionan principalmente con el cumplimiento de programas, con la entrega de evaluaciones, con el material de apoyo, con los criterios de evaluación y metodologías de enseñanza.

Los alumnos sienten que la información para postular a becas o descuentos es clara y opinan que la institución les ofrece múltiples opciones para financiar sus estudios. Más aún reconocen que cuando se retrasan en el pago de alguna cuota acuden a la institución porque la consideran flexible y que les da facilidades de pago.

Los estudiantes acceden poco a la biblioteca y no se lleva un registro computacional del número de visitas y consultas. Los alumnos reclaman por la poca cantidad de textos existentes en algunas especialidades, como asimismo por el horario de atención para la jornada vespertina que es hasta las 21 hrs. Sí valoran el acceso que tienen a Internet para recabar información y efectuar sus trabajos.

El reglamento académico lo reciben al inicio del año y se incluye en la agenda estudiantil junto con la calendarización de las asignaturas para cada semestre. La información sobre el proceso de evaluación es fluida y los estudiantes reconocen estar informados oportunamente de las fechas y tipos de evaluaciones.

Se informó que existe un esfuerzo y preocupación por parte de CFT, canalizada a través de sus Coordinadores y Directores de Escuelas respecto de la asistencia de sus alumnos, ya que si uno de ellos falta a más de dos sesiones se le trata de ubicar telefónicamente y se le pregunta sobre los motivos por los cuales no ha asistido a clases. Esta acción es valorada por los alumnos como algo muy positivo.

El estudiantado, mayoritariamente, pertenece a un estrato socio-económico bajo, lo que es causa de un alto nivel de morosidad en el pago de los aranceles. En cuanto a su procedencia la mayoría proviene de las siguientes comunas: Maipú (13%), Puente Alto (10%), La Florida (8,3%), Santiago (6%), Pudahuel (4,7%), Peñalolén (4,7%), Quinta Normal y Recoleta (3,3%) y de otras comunas de la Región Metropolitana (42%).

En el Centro se generan pocas actividades extraprogramáticas y en opinión de los alumnos son muy direccionadas por la institución y poco sistemáticas. Existe un convenio para Escuelas Deportivas con el Parque Deportivo La Araucana y posibilita el acceso a un gimnasio que permite el desarrollo de actividades deportivas por parte de los alumnos.

La institución promueve la organización y participación de los alumnos y ha dado apoyo a la creación de un Centro de Alumnos. Cabe señalar que durante la visita sus integrantes tuvieron una activa participación e interactuaron con la Comisión.

Los alumnos señalan que no cuentan con servicio de fotocopiado y algunos indican que los espacios para esparcimiento son reducidos. También expresan que el horario de atención del casino, hasta las 21 hrs., no satisface los requerimientos de los estudiantes de jornada vespertina.

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

Se observa la existencia de procesos institucionalizados de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las actividades, lo que permite obtener información relevante para apoyar el proceso de toma de decisiones y retroalimentar en forma continua los procesos administrativos.

La Dirección Académica solicita a cada Escuela la realización de un monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje, el que da origen a un informe de gestión del que se desprenden las prioridades para el próximo período académico. No obstante, este informe de gestión debe relacionarse con el Informe de Autoevaluación Institucional, de modo de no perder la visión sistémica que este último tiene para el diseño de las estrategias respectivas.

En general, se aprecia un buen nivel de operación y gestión del Centro, con sistemas administrativos, y administrativo- académicos transparentes y confiables, lo que demuestra madurez institucional en el corto plazo.

El hecho de que el Centro esté inserto en la dinámica de las demás instituciones educacionales de la Caja de Compensación La Araucana es una ventaja, ya que se beneficia de participar en los sistemas informáticos existentes, lo que le permite disponer, en breve tiempo, de antecedentes claros y precisos fundamentales para apoyar la gestión.

Respecto de la administración de la docencia se observó que la cantidad de equipamiento de apoyo a esta función, en estos instantes, es suficiente como para mantener un apropiado nivel de desarrollo.

Actualmente la cantidad de salas, respecto a la matrícula, está sobredimensionada, pero de acuerdo a las proyecciones las necesidades de infraestructura a mediano plazo estarían cubiertas. De acuerdo a los antecedentes proporcionados en el plan de desarrollo, el Centro deberá buscar la manera de maximizar sus propios recursos, y en consecuencia no arrendar parte de sus instalaciones al Instituto Profesional, aunque le signifique no contar con esta fuente de ingreso.

En general los sistemas de comunicación e información están debidamente formalizados e institucionalizados. Sin embargo, al funcionar en el mismo edificio algunas actividades del Instituto Profesional pueden generar confusiones en el alumnado del Centro.

La publicidad del Centro está fuertemente vinculada al Instituto Profesional La Araucana y cuesta distinguir el límite existente entre una y otra institución. Por la trayectoria que tiene el Instituto Profesional este podría influir sobre el CFT, afectando la coherencia entre lo ofrecido en la publicidad con su propia realidad.

Respecto de las prácticas administrativas, en general, se aprecia que es una institución que pretende ajustarse a las normas y disposiciones que entrega el Mineduc, en lo concerniente a plazos, requerimientos y observaciones.

## **Situación Financiera**

El análisis efectuado ha tenido como base la información proporcionada por el Centro, y que, en el caso específico de los estados financieros, se encuentran debidamente auditados por el área de control de La Araucana CCFA, encontrándose en condiciones de representar fielmente la situación financiera de la institución. Sin embargo, con el propósito de dar una mayor objetividad

e independencia es conveniente que dichos estados financieros sean auditados por auditores externos independientes.

### BALANCE DE SITUACIÓN

<b>ACTIVO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Activo Intangible	0	0
Activo Fijo Tangible	1.864.373	2.397.753.421
Inmovilizado financiero	0	0
Otros Activos	12.176.697	9.857.326
(-) Depreciación acumulada	-15.699	-39.164.611
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0	1.019.697
Clientes	0	55.082.232
Otros deudores	0	722.256
Inversiones financieras temporales	0	0
Disponible	17.858.982	6.710.075
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>31.884.353</b>	<b>2.431.980.396</b>

<b>PASIVO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Capital	34.850.000	150.000.000
Reservas	0	637.517
Resultado del ejercicio	-3.112.483	-89.005.621
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	0	0
Provisiones para riesgos y gastos	0	4.273.670
Obligaciones a largo plazo	0	2.183.866.586
Obligaciones a corto plazo	0	160.606.883
Proveedores y Prestadores	146.836	17.249.591
Otros acreedores	0	4.351.770
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31.884.353</b>	<b>2.431.980.396</b>

**RESULTADOS**

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Ingresos Explotación</b>	<b>773.644</b>	<b>448.293.766</b>
- Gastos directos de explotación	0	166.704.181
- Gastos de comercialización	0	32.257.913
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>773.644</b>	<b>249.331.672</b>
- Depreciaciones	15.698	39.148.913
- Gastos de estructura	1.293.497	94.312.224
- Otros ingresos y gastos	0	0
B. A. I. I.	-535.551	115.870.535
+ Ingresos financieros	0	0
- Gastos financieros	5.092	202.308.309
B. A. I. ordinario	-540.643	-86.437.774
+ Ingresos extraordinarios	10.342	0
- Gastos extraordinarios	2.582.182	2.567.847
B. A. I.	-3.112.483	-89.005.621
- Impuestos	0	0
<b>RESULTADOS</b>	<b>-3.112.483</b>	<b>-89.005.621</b>

Para estudiar los resultados, se consideró la situación de matrícula año 2004:

<b>Carrera</b>	<b>SEMESTRE I</b>		<b>SEMESTRE II</b>	
	<b>Diurno</b>	<b>Vespertino</b>	<b>Diurno</b>	<b>Vespertino</b>
Contabilidad General	21	76	13	44
Adm. Sistemas Logísticos	8	52	0	24
Seguridad Social y Prevención	0	13	0	0
Ventas y Negociación Comercial	0	26	0	0
Producción y Gestión de Eventos	20	31	12	0
Administración de Empresas	26	78	24	54
Adm. Y Soporte de Redes	39	63	22	27
Asistente Ed. Parvularia y Básica	18	8	16	0
Administración de Operaciones	0	22	0	0
Servicios para el Adulto Mayor	0	20	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>389</b>	<b>87</b>	<b>149</b>
<b>SEMESTRE</b>	<b>521</b>		<b>236</b>	
<b>CENTRO</b>	<b>757</b>			

En su primer año de operación la institución captó 757 alumnos en total, lo que representa un ingreso por este concepto de \$ 337.889.917, que significan un 75,37% de los ingresos totales de explotación del año 2004. La distribución por semestre y jornada es la siguiente:

JORNADA	SEMESTRE I	SEMESTRE II	AÑO
DIURNO	132	87	219 (28,9%)
VESPERTINO	389	149	538 (71,1%)
<b>TOTAL</b>	<b>521</b>	<b>236</b>	<b>757</b>
	<b>68,8%</b>	<b>31,2%</b>	

La situación de retiros y deserción presentada durante el año 2004, es la siguiente:

SITUACIÓN	SEMESTRE I	SEMESTRE II	AÑO
INICIAL	0	379	
NUEVOS	521	236	757
VIGENTES	521	615	
RETIRADOS	91	71	162
DESERTORES	51	78	129
FINAL	379	466	466
<b>PÉRDIDA</b>	<b>27,26%</b>	<b>24,23%</b>	<b>38,44%</b>

En resumen, la institución presentó un nivel de pérdida de alumnos, por retiros voluntarios y deserción que asciende, en el año, a un 38,44% de los alumnos captados durante el mismo período. Este nivel de pérdida es superior a la media del sistema, que es de un 30%<sup>2</sup>. Las autoridades señalan este problema y declaran su intención de trabajar para lograr estabilizar la institución y lograr una meta de mediano plazo de un 27%.

Se observa también la ausencia de provisiones por riesgo de incobrables<sup>3</sup>, la que puede ser importante, dada la situación socioeconómica media de los alumnos.

La situación de rentabilidad presentada por la institución en 2003 y 2004 (aunque fundamentalmente en 2004) es la siguiente:

#### DESCOMPOSICIÓN RENTABILIDAD

Ejercicio	Rentabilidad	Ventas Activo /	BAIL / Ventas	Activo Capital Propio <sup>a</sup>	BAI / BAIL	Beneficio Neto / BAI
2003	-0,089	0,024	-0,692	0,915	5,812	1,000
2004	-0,591	0,184	0,258	16,145	-0,768	1,000

<sup>2</sup> Fuente: Informe de Gestión CFT La Araucana.

<sup>3</sup> El Centro ha suscrito convenios con instituciones financieras de la misma CCAF para efectuar la cobranza de los alumnos morosos y con entidades bancarias para el proceso de pago de letras.

El cuadro anterior expresa una situación de rentabilidad negativa, producto de la puesta en marcha y de la fuerte inversión reflejada en los estados financieros, así como del aumento de capital propio. La institución hace uso de las deducciones fiscales correspondientes, y demuestra un nivel de apalancamiento que no le genera rentabilidad, por la falta de flujo.

### BATERÍA DE RATIOS

	2003	2004
<b>RENTABILIDAD</b>		
Rentabilidad (Beneficio neto / Capital propio)	-8,93	-59,09
Rendimiento (BAII / Activo)	-1,68	4,76
Efecto Fiscal (Beneficio neto / BAI)	100,00	100,00
<b>LIQUIDEZ</b>		
Liquidez (AC / PC)	121,63	0,34
Fondo maniobra (AC - PC)	17.712.146	-119.693.681
Fondo maniobra / Deudas a Capital Propio	120,63	-0,66
Tesorería ( ( R + D ) / PC )	121,63	0,34
Disponibilidad (D / PC)	121,63	0,04
<b>ENDEUDAMIENTO</b>		
Endeudamiento (Deudas / Pasivo)	0,00	0,97
Autonomía (Capital propio / Deudas)	237,34	0,06
Garantía (Activo / Deudas)	217,14	1,03
Calidad de la deuda	1,00	0,08
Capacidad devolución de préstamos	0,00	-0,02
Gastos financieros sobre ventas	0,01	0,45
Apalancamiento financiero	5,32	-12,40
Coste de la deuda	0,00	0,09
Cobertura de gastos financieros	-105,17	0,57
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>		
Rotación del activo fijo	0,06	0,19
Rotación del activo circulante	0,04	7,17
Rotación de stock	0,00	0,00
Rotación de clientes	0,00	9,44
<b>COBROS Y PAGOS</b>		
Plazo de cobro	0	38,66
Plazo de pago	0	32,56
<b>AUTOFINANCIACIÓN</b>		
Flujo de Caja / Ventas	-4,00	-0,11
Flujo de Caja / Activo	-0,10	-0,02
Flujo Neto de Caja	-3.096.785	-49.856.708
<b>Umbral de rentabilidad</b>	1.314.287	603.707.296
Expansión de ventas	0	579,46

Notas:

**BAI:** Beneficios antes de impuestos

**BAII:** Beneficios antes de intereses e impuestos

**AC:** Activo Circulante  
**PC:** Pasivo Circulante  
**R:** Reservas  
**D:** Disponible

## **RESULTADOS**

**Rentabilidad:** La fuerte inversión, asociada a la puesta en marcha reciente produce una rentabilidad negativa. Sin embargo el activo está comenzando a ser productivo en rendimiento.

**Solvencia:** La liquidez es baja, el fondo de maniobra es negativo, y la tesorería es muy baja, lo que podría indicar riesgo de suspensión de pagos si no ingresan recursos frescos.

**Endeudamiento:** El volumen de deuda puede ser excesivo, aunque explicado por la alta inversión, que se expresa en el alto porcentaje garantizable. La deuda es de buena calidad (activo fijo y deuda de largo plazo). Los gastos financieros son excesivos para el actual nivel de actividad. El apalancamiento negativo indica que la deuda no reduce la rentabilidad.

**Rotaciones:** El activo fijo muy alto no genera ventas suficientes por ahora. El activo circulante genera más ventas, lo que indica que se tiende a rebajar la inversión en este ítem y en su pasivo correlativo. Los plazos de cobro y pago son prácticamente iguales, lo que es normal en este nivel de actividad.

**Autofinanciación:** El flujo de caja es negativo. Ni las ventas, ni el activo, generan suficiente flujo de caja neto.

**Umbral de Rentabilidad:** A diciembre de 2004 se situaba en \$603.707.296, lo que significa la necesidad de tener ingresos correspondientes a una matrícula de 1.353 alumnos, sin disminución de los ingresos no correspondientes a docencia. Si se considera que los alumnos totales con que cerró la institución el año 2004 ascendían sólo a 466, por el alto nivel de deserción y retiros, se tenía un déficit de 887. Es decir, el Centro preserva un déficit de 600 alumnos, por lo que requiere duplicar su captación a la vez que controlar las pérdidas.

## **Conclusión Financiera**

La situación financiera es la esperable para una institución que ha efectuado fuertes inversiones y con un inicio de fecha reciente. El nivel de endeudamiento es alto, aunque sano, lo que permite tener una cierta holgura en el corto plazo, pero debe cuidarse la proyección de largo plazo. Con cifras de un período tan corto no es posible aún concluir acerca de la viabilidad financiera. No obstante existe el respaldo necesario en las cifras que permiten sustentar el esfuerzo de crecimiento.

El manejo contable de la institución es serio y llevado adelante con apego a los principios contables generalmente aceptados, con una adecuada separación respecto a la docencia y capacitación. Esta última representa una fuente importante de ingresos para el Centro.

Por otra parte, existen procedimientos institucionalizados para la administración financiera que se ajustan a una institución de educación superior. Sin embargo, como todo proceso debe ser monitoreado a fin de mejorar aquellos aspectos deficitarios que se identifiquen en su gestión.

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

El local está muy bien ubicado, en un sector cercano al Metro y con buena movilización colectiva, y en pleno barrio de educación superior. En opinión de los estudiantes respecto de la seguridad, comodidad y espacio del local, estos señalan estar contentos y conformes, dado que es de muy buen nivel en términos integrales, salas, pasillos, baños, biblioteca, casino, laboratorios y oficinas. En un mismo edificio se encuentran todas las instalaciones, y tiene muy bien definidas y señalizadas las respectivas áreas de circulación, de clases y de laboratorios. Cuenta con aire acondicionado lo que brinda confort y condiciones adecuadas para el proceso enseñanza-aprendizaje.

En general las salas de clases son amplias, funcionales y soportan una cantidad de alumnos muy superior a la actual, y puede satisfacer sin problemas las proyecciones de crecimiento planteadas en el Proyecto Institucional. Sin embargo, como se planteara anteriormente en este Informe es necesario definir su uso exclusivo para el CFT a fin de asegurar su identidad.

La biblioteca cuenta con textos, pero aún no son suficientes en relación a la bibliografía obligatoria. Asimismo cuenta con pocas suscripciones a revistas técnicas en las áreas de especialidad.

El equipamiento de apoyo necesario para su función es pertinente y cuenta con laboratorios, equipos computacionales, data show y otros. La excepción corresponde a la carrera de Asistente de Educación Parvularia y Básica que no cuenta con un taller para actividades prácticas de la carrera.

Es necesario señalar que el Centro no ha regularizado su funcionamiento en la dirección de la calle Ejército N° 177, ya que para el reconocimiento oficial fue autorizado el funcionamiento en Ejército N° 171.

#### **IV. FORTALEZAS**

1. Pertenecer a la Caja de Compensación La Araucana le brinda ventajas que se traducen, principalmente, en la extensión de la imagen corporativa ampliamente reconocida en el medio; traspaso de experiencia en gestión de educación superior; vinculación directa con empresas permitiendo que la oferta educativa responda a necesidades reales; acceso a un público semi cautivo; posibilidades de ofrecer rebaja en aranceles, disponibilidad de sistemas administrativos, entre otras.
2. tener una matrícula significativa en el primer año de funcionamiento y con un incremento de un 36,3% al segundo año.

3. El Centro dispone de una variada gama de información estadística y académica que se encuentra en su Memoria Anual, así también en sus Estados Financieros y correspondientes notas para el año 2004.
4. Realización de actividades de extensión hacia la comunidad, a partir de experiencias académicas de aula.
5. Existencia de sistemas formales de gestión académica que realizan la Dirección Académica y las Direcciones de Escuela con sus respectivas Coordinaciones, que en su conjunto monitorean la marcha académica institucional y fijan las prioridades para el próximo año académico.
6. Se ha diseñado un perfil docente en conformidad con la misión institucional, como asimismo acorde a las líneas curriculares de las carreras. También se están desarrollando las bases para un sistema de jerarquización docente.
7. Gran parte de los docentes se encuentran insertos en el mundo laboral, ejerciendo funciones relacionadas directamente con las materias que imparten.
8. Cuenta con un moderno edificio construido especialmente para la labor docente y dotado de instalaciones funcionales, en cuanto a salas de clases, laboratorios, baños y dependencias administrativas.
9. Los estudiantes, tanto diurnos como vespertinos, tienen un alto grado de compromiso con la institución y manifiestan, en general, satisfacción por la calidad académica de la formación que reciben. Destacan el respaldo y prestigio que tiene la Caja de Compensación La Araucana. También reconocen la existencia de una política de puertas abiertas y la disposición que tienen los Directores de Escuela y Coordinadores de Áreas para atender sus inquietudes.
10. Los estudiantes reconocen que la información para postular a becas o descuentos es clara y manifiestan que la institución les ofrece múltiples opciones para financiar sus estudios. Asimismo, destacan la preocupación del Centro respecto a sus inasistencias a clases.
11. El Reglamento Académico es difundido entre el estudiantado y la información sobre el proceso de evaluación es fluida y los estudiantes reconocen estar informados oportunamente de las fechas y tipos de evaluaciones.
12. La institución promueve la organización y participación de los estudiantes y ha dado apoyo a la creación de un Centro de Alumnos.
13. Existencia de un buen nivel de operación y gestión, con sistemas administrativos y académicos transparentes y confiables. Se cuenta con procesos institucionalizados de planificación, organización, ejecución control y evaluación de las actividades, lo que permite obtener información relevante para apoyar el proceso de toma de decisiones y retroalimentar en forma continua los procesos administrativos.
14. Cuenta con un sistema financiero contable ordenado y adecuado a las necesidades de la institución. Existen procedimientos institucionalizados para la administración financiera que se ajustan a una institución de educación superior.
15. Existe convenio para Escuelas Deportivas con el Parque Deportivo La Araucana y posibilita el acceso a un gimnasio que permite el desarrollo de actividades deportivas por parte de los alumnos.

## V. DEBILIDADES

1. Su vinculación física y de funcionamiento con el Instituto Profesional La Araucana le podría significar una dependencia que impida al Centro desarrollarse por sí mismo, como una entidad independiente. Esta situación genera cierta confusión entre los estudiantes.
2. La publicidad del Centro está fuertemente vinculada al Instituto Profesional La Araucana y cuesta distinguir el límite existente entre una y otra institución.
3. El Centro ha generado un proceso de autoevaluación, pero los docentes en su gran mayoría no participaron y desconocen el proceso.
4. Altas tasas de deserción y retiro de estudiantes.
5. Gran parte de los docentes no cuenta con formación pedagógica formal y no existe un plan de perfeccionamiento docente.
6. Los instrumentos de evaluación aplicados a los docentes, cuyos resultados son conocidos por los directivos de la entidad, no son debidamente canalizados a los docentes, a fin de que cumplan con el objetivo de retroalimentar, identificar e implementar los mejoramientos esperados.
7. En los libros de clase de algunas carreras no se registran las evaluaciones correspondientes.
8. La Carrera de Asistente de Educación Parvularia y Básica tiene problemas para el desarrollo de la docencia práctica, ya que no dispone de un taller para tales actividades.
9. La Carrera de Servicios para el Adulto Mayor, en opinión de los estudiantes, tiene una orientación demasiado teórica en desmedro de las de tipo práctico.
10. El Centro no posee políticas y procedimientos claros e integrados para la administración de recursos humanos, principalmente en el proceso de selección, perfeccionamiento, evaluación, y remuneraciones del personal docente de la institución.
11. No cuenta con docentes con contratos de jornada completa o media jornada. Asimismo las horas destinadas a la atención de alumnos para los Coordinadores de Área es insuficiente.
12. Los estudiantes desconocen la figura del Rector e identifican a la Directora Académica como la autoridad máxima del CFT.
13. Algunas carpetas de los docentes se encuentran incompletas y carecen de documentación relativa a los títulos que tienen.
14. En las carpetas de los alumnos faltan las licencias de enseñanza media.
15. En la actualidad los ingresos no cubren los egresos operacionales.
16. La biblioteca no posee un registro computacional del número de visitas y consultas. Los estudiantes de la jornada vespertina reclaman porque el horario de atención es sólo hasta las 21 hrs.
17. La bibliografía correspondiente a las distintas carreras aún no está completa. Las adquisiciones respectivas cubren un 67% de los libros.
18. Los estudiantes señalan que no disponen de servicio de fotocopiado y reclaman por el horario de cierre del casino (21 hrs.).

## V. REQUERIMIENTOS

1. Establecer acciones tendientes a desvincular al Centro del Instituto Profesional y lograr que el CFT sea una entidad independiente del I.P.
2. Fortalecer el proceso de autoevaluación iniciado, incorporando a todos los estamentos institucionales.
3. Diseñar estrategias y adoptar acciones para mejorar las altas tasas de deserción y retiro de estudiantes.
4. Dar cumplimiento al plan de perfeccionamiento docente establecido en el proyecto institucional.
5. Establecer un sistema de registro académico que controle el cumplimiento efectivo de algunas actividades curriculares.
6. Dotar de un taller para el desarrollo de la docencia práctica de la Carrera de Asistente de Educación Parvularia y Básica.
7. Incorporar un mayor número de actividades de tipo prácticas a la Carrera de Servicios para el Adulto Mayor.
8. Desarrollar un sistema integral de gestión de recursos humanos que incorpore procesos de selección, perfeccionamiento, evaluación, y remuneraciones del personal docente de la institución.
9. Contar con docentes de jornada completa o media jornada y destinar un mayor número de horas de atención de alumnos para los Coordinadores de Área.
10. Nombrar un Rector para el Centro de Formación Técnica.
11. Completar los registros de antecedentes de docentes y de alumnos.
12. Desarrollar un plan de biblioteca que contemple la adquisición de la totalidad de la bibliografía obligatoria de los programas de estudio y un programa de inversiones para su actualización.
13. Ampliar los horarios de atención de servicios para los estudiantes de jornada vespertina.