



Noviembre de 2022

Presentación

El proceso de *supervigilancia* a los Centros de Formación Técnica (CFT) Estatales, administrado por el Consejo Nacional de Educación (CNEC), consiste en apoyar la concreción del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de los CFT Estatales conforme a variables significativas y el despliegue de capacidades para su desarrollo.

En este contexto, la visita de acompañamiento se erige como una de las actividades centrales para revisar con los actores institucionales los principales avances que presenta el PDI, para recolectar información de carácter experiencial¹ o que requiere de informantes claves y retroalimentar sobre la marcha del desarrollo institucional.

En el período 2020-2022, considerando la situación sanitaria del país derivada del COVID-19, se reemplazó la visita presencial por una actividad telemática. Durante el 2022, en la actividad de acompañamiento se han mantenido reuniones con todas las autoridades y estamentos de la Institución mediante vía telemática en plataforma definida por los CFT Estatales (Zoom, Teams o Meet).

Respecto de la supervigilancia del CFT Estatal de la Región de Coquimbo (en adelante CFT Coquimbo o Centro), cabe recordar que la institución comenzó sus actividades académicas en marzo de 2019 y envió su PDI para la revisión del Consejo en julio de dicho año. Luego, en sesión del CNEC del 01 de abril de 2020 las autoridades del Centro expusieron los principales aspectos del PDI, como también aquellos avances o modificaciones al mismo desde su presentación. Estos antecedentes, junto con los informes de los pares externos, fueron analizados por el CNEC, el que finalmente comunicó en junio de 2020, a través de un Informe de Retroalimentación, sus observaciones al diseño e implementación del PDI. Posteriormente, entre los días 21 al 29 de abril de 2021, el Consejo en conjunto con un equipo de pares externos, realizó la primera actividad acompañamiento de forma telemática. Luego, con fecha 30 de junio de 2021 las autoridades del Centro fueron invitadas a sesión del CNEC para exponer los principales avances en cuanto a la concreción del PDI, como también las dificultades en la implementación. El Informe de Retroalimentación de la primera actividad de acompañamiento se entregó al Centro el 18 de noviembre de 2021.

Luego, mediante el Oficio N°260/2022 del 05 de agosto de 2022, acordando previamente el programa y la fecha de la actividad acompañamiento con las autoridades del CFT Coquimbo, el Consejo comunicó los objetivos de este encuentro, realizándose en modalidad telemática entre el 29 de agosto y 02 de septiembre de 2022. Posteriormente, el 19 de octubre de 2022 las autoridades del Centro participaron en sesión del CNEC.

En el siguiente informe se entrega retroalimentación al CFT Coquimbo acerca de los avances en la concreción del PDI observadas en la segunda actividad de acompañamiento, destacando algunas oportunidades de mejora, como también recomendaciones sobre priorización de los esfuerzos institucionales. Finalmente, este informe de retroalimentación se organiza en cinco secciones. La primera, presenta una síntesis de los aspectos que han sido observados por el CNEC durante la primera actividad de acompañamiento. En la siguiente sección se describen los antecedentes de la segunda actividad de acompañamiento. En la tercera sección se detallan los avances del Centro en la implementación del PDI, así como los aspectos observados en la actividad. En la cuarta sección se transmiten las principales opiniones del Consejo sobre la situación actual del CFT Coquimbo y algunas recomendaciones que se sugiere sean atendidas en el corto y mediano plazo, considerando el estado de desarrollo en que se encuentra el Centro. Para finalizar, en anexo se presentan los avances que evidencia el Centro respecto del Informe de Retroalimentación de la primera actividad de acompañamiento desarrollado por el CNEC.

¹ Referente a procesos didácticos, funciones técnico-pedagógicas, infraestructura y equipamiento, acceso a servicios para estudiantes, relación con el medio (EMTP, sectores productivos, IES de la región, y comunidad en la que se inserta el CFT), capacidades de equipos directivos y capacidad de autorregulación institucional.

Síntesis de recomendaciones prioritarias

A continuación, se presentan de forma resumida las recomendaciones prioritarias que realiza el CNED al CFT Coquimbo, a partir de la segunda actividad de acompañamiento:

- Realizar una evaluación de la concreción de PDI vigente, identificando las cosas importantes que se han dejado de hacer y las brechas respecto de lo esperado. Lo anterior debiese ser utilizado como un insumo relevante en el desarrollo del nuevo PDI. Al respecto, y a partir de los objetivos estratégicos que se definan, es importante relevar los fines y no los medios, con el fin de direccionar los resultados y desempeño del Centro.
- Implementar un modelo de gestión institucional de carácter estratégico, que sea riguroso en el seguimiento de los avances y que tenga en vista los objetivos estratégicos institucionales definidos en el nuevo PDI.
- Sistematizar la información en todas las áreas o unidades del Centro (institucional, académica, financiera, vinculación con el medio y aseguramiento de la calidad²). Se recomienda enfatizar en el área académica, donde no se han observado mayores avances (definición de la oferta académica, seguimiento de la progresión académica, cobertura y efectividad de los mecanismos de apoyo docente, logro del perfil de egreso y evaluación de campos de prácticas). La información recolectada servirá para la toma de decisiones basada en evidencias.
- Resguardar la calidad del proceso formativo en las nuevas sedes regionales (Andacollo, La Serena, Vicuña, Monte Patria y Canela), las que se encuentran emplazadas en establecimientos de educación media técnico profesional (EMTP). También, en cuanto a la construcción del edificio institucional, asegurar los recursos necesarios de la autoridad o realizar los ajustes necesarios al proyecto de construcción que hagan viable la adjudicación de la licitación.
- Formalizar el curso de inglés en el diseño curricular, a fin de que la obtención de las certificaciones intermedias no sea optativa, o sujetas a la aprobación del inglés, y no generar una carga académica adicional al estudiantado.
- Establecer un mecanismo formal y validado de planificación, establecimiento y actualización de la oferta académica, con la participación de empleadores y sector productivo, con el fin de resguardar la pertinencia laboral y territorial de estos.
- Desarrollar e implementar una política financiera que permita establecer los procesos y mecanismos para la administración y gestión adecuada de los recursos institucionales, acorde con los objetivos estratégicos del Centro.
- Desarrollar mecanismos de aseguramiento interno de la calidad, como lo son la autorregulación, la rendición de cuentas y la autoevaluación, lo cual se puede llevar a cabo a través de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procedimientos e indicadores, y un proceso de mejora continua que sea utilizado de forma sistemática para la revisión de proyectos, el seguimiento y la evaluación de resultados.
- Asegurar las prácticas profesionales y fortalecer prontamente la supervisión adecuada del estudiantado, como también la retroalimentación de los empleadores, dado que es un componente importante del proceso formativo y un mecanismo interno para poder complementar las diferencias entre lo formativo y lo que pueda ocurrir en los lugares de práctica.

² El Centro aun no cuenta con una unidad o área de Aseguramiento de la Calidad formalizada.

1. Observaciones del Consejo al Proceso de Supervigilancia CFT Estatal de la Región de Coquimbo

Esta sección presenta una síntesis de los aspectos que han sido observados por el CNED en el Informe de Retroalimentación tras la primera actividad de acompañamiento enviado a la CFT Estatal de la Región de Coquimbo.

La primera actividad de acompañamiento con el CFT Coquimbo se llevó a cabo entre el 21 a 29 de abril de 2021. Luego, las autoridades de la Institución participaron en sesión del Consejo el 30 de junio de 2021. Posteriormente, con fecha 18 de noviembre de 2021, el CNED transmitió a través del **Primer Informe de Retroalimentación** los aspectos destacados del avance en la concreción del PDI, como también en aquellos en los que se sugería seguir avanzando. A continuación, el detalle por dimensión:

Gestión Institucional

- a) Respecto de la concreción del proyecto institucional: el PDI, actualizado en julio de 2021, recoge aspectos que demuestran avances institucionales y que, en general, responden a las necesidades prioritarias de la Región de Coquimbo. Adicionalmente, complementa aspectos abordados parcialmente durante la sesión del Consejo, lo que queda refrendado en las fuentes secundarias que acompañan el PDI actualizado. Dicha actualización, además, evidencia una planificación estratégica que permite el seguimiento de proyectos y líneas de acción, así como el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución a través del control de procesos y resultados, el establecimiento de directrices y un mapa estratégico, formulados a largo plazo.

Se constata la existencia de reglamentos, procedimientos y protocolos internos que favorecen el funcionamiento institucional según los pilares que declara el PDI. En docencia, se destaca el reglamento general académico, el procedimiento de reclutamiento de docentes por hora, la política de acceso equitativo de estudiantes y programas de apoyo a estudiantes vulnerables para promover su retención, aunque este último es de reciente creación y aplicación. En cuanto a la gestión institucional, se destacan distintos reglamentos (interno de viáticos, de convivencia interna, de funcionamiento de directorio, de personal, orden interno, higiene y seguridad, entre otros) y un protocolo para maltrato, acoso laboral o sexual. En vinculación con el medio, en tanto, existe un borrador de política que ha servido para la implementación de algunas actividades. Si bien los documentos y mecanismos antes señalados se encuentran en distintos niveles de implementación o desarrollo, han servido como marco de referencia para el despliegue de las capacidades institucionales en la línea que lo dispone el PDI.

- b) Los objetivos estratégicos se consideran realistas y consistentes con los propósitos y las declaraciones fundamentales del CFT Coquimbo. Sin embargo, su formulación guía parcialmente el desarrollo institucional, entre otras razones, porque la redacción se asocia a metas de gestión; por el uso efectivo que se le da al panel de control que los contiene, o porque algunos se plantean en términos de aumentar, mejorar o incrementar, sin profundizar respecto del proceso o la calidad. Así, el Centro podría enfrentar dificultades para evaluar si está logrando implementar su PDI en los tiempos que requiere. Por ejemplo, ninguno de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos se refiere a la gestión de convenios de práctica, cuestión crítica para aumentar sistemáticamente el número de empresas que reciben estudiantes en práctica, y que hasta el 2020 (año previo a la realización de las primeras prácticas) se mantuvo sin definición de metas.
- c) A partir de la actualización del PDI presentada en julio de 2021, se sugiere la revisión y elaboración colegiada de nuevos objetivos, en línea con el estado actual de desarrollo institucional, que incorporen el mediano y largo plazo. En concreto, se propone integrar armónicamente el *Balanced Scorecard* (BSC) y su seguimiento en los equipos de trabajo, sobre todo aquellos de nivel intermedio, ya sea a través de jornadas participativas o de sistemas o mecanismos que permitan permear de objetivos y metas. Además, se requiere validar el PDI como un instrumento estratégico con toda la comunidad y, posteriormente, implementar mecanismos para su monitoreo efectivo.
- d) Se advierten avances respecto de la concreción del PDI, acordes al tiempo de operación del Centro. Particularmente, en lo referente al proceso formativo, a la gestión financiera y al levantamiento de modelos y normativas que habilitan su funcionamiento. Destaca el crecimiento de matrículas y definición del sello, el

fortalecimiento de su sustentabilidad y la implementación de su Modelo Educativo. No obstante, el Centro necesita avanzar en lo referido a la satisfacción estudiantil, plan de capacitación docente, evaluación al programa de seguimiento estudiantil, análisis de los resultados de progresión académica, sistemas TI y del área de Vinculación con el Medio. En este sentido, se sugiere fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad para que se apliquen sistemáticamente en los diversos niveles y áreas institucionales de manera eficiente y eficaz; además, se recomienda la implementación de planes operativos, mejorar la generación de evidencia asociada a los procesos de revisión del PDI, mejorar la confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de información que soportan la integración o medición de indicadores. Lo anterior, permitirá encaminarse para cumplir con las pretensiones de crecimiento y sustentabilidad del CFT Coquimbo.

- e) Respecto de la estructura organizacional definida en el PDI, el Centro cuenta con una funcional al cumplimiento de sus objetivos, que ha sido modificada de manera progresiva, según el crecimiento institucional y cuenta con las direcciones mínimas señaladas en la Ley N°20.910.

El CFT Coquimbo ha creado nuevas escuelas y departamentos que se consideran suficientes. No obstante, se advierte que formalmente la estructura no ha sido aprobada por Contraloría General de la República (CGR). Asimismo, llama la atención el estado en que se encuentra el área de aseguramiento de la calidad, respecto de la documentación formal, ya que, si bien depende del área académica, en el Informe de respuesta a la retroalimentación del CNED, se plantea una reformulación del área académica que no la incluye. Además, respecto de la gestión de personas, las decisiones parecen ser en respuesta a temáticas emergentes y no necesariamente responden a una planificación o estrategia particular. Esto ocurre tanto para los procesos de capacitación como para los de contratación de profesionales. Por lo anterior, se sugiere formalizar la estructura que opera en la práctica con la que se plasme en los documentos oficiales y proyectar los requerimientos de personal en línea con las metas de crecimiento que se establezcan en el PDI. Respecto de la unidad de aseguramiento de la calidad, se sugiere, primero tomar la decisión sobre su dependencia y, posteriormente, su fortalecimiento.

- f) En lo referido a la capacidad de respuesta institucional, el CFT Coquimbo cuenta con evidencias para dar cuenta de los resultados obtenidos, aunque es necesario mejorar la presentación de estas evidencias y su sistematización, y avanzar en las instancias de análisis y evaluación de los resultados de su gestión. Al respecto, llama la atención que en el Panel de Control no estén todas las variables que son insumo para las metas anuales. Lo anterior, sumado a metas de corto plazo, dificulta el control de la gestión del horizonte estratégico institucional e incide en la capacidad de proyección de las líneas de acción en el mediano y largo plazo. Un ejemplo de esto es la definición anual de meta de retención que impide alinear a la comunidad en torno a un indicador de desempeño académico que es particularmente sensible en el ámbito de la Formación Técnica Profesional. Dado lo anterior, se sugiere contar con planes de revisión periódicos, realizar análisis para la mejora continua y construcción de planes de mejora por áreas críticas. Asimismo, se recomienda establecer metas que desafíen a los equipos de trabajo. Por ejemplo, orientar la estrategia de retención estudiantil en un crecimiento progresivo que promueva el trabajo en equipo y se focalice en el sentido de equidad social que tiene la retención.

El documento “Plan de Desarrollo Estratégico Área de Formación Continua y Proyectos” parece un buen ejemplo para transferir a otras áreas y a la dirección central, pues presenta un tablero de control para los objetivos relacionados, con un horizonte estratégico de tres años desde 2021 y con metas anuales precisas. Se sugiere un lineamiento similar para todas las metas definidas en el PDI, a propósito que el año 2022 se debe comenzar el proceso para elaborar el nuevo PDI. En línea con lo anterior, se sugiere: 1) establecer hitos de cierre de procesos críticos que involucren, en el nivel que corresponda, a los equipos en general, con objeto de evaluar críticamente la formulación de líneas de acción, indicadores y metas, 2) mejorando el sentido, pertinencia o efectividad de éstas y 3) trabajar con mayor foco, priorizando procesos críticos, de manera de modelarlos e involucrar a los distintos actores en actividades de análisis y propuestas de mejora.

Gestión Académica

- g) En relación con el modelo educativo y oferta académica, el Centro cuenta con un modelo de “*formación por competencias enfocado en el desarrollo integral de las personas*” y articulado con el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (MCTP). Este modelo, así como el amplio conocimiento entre directivos y docentes, se advierte como una fortaleza; existe respaldo de su aplicación en evidencias y fuentes primarias recogidas en la actividad de acompañamiento y en las reuniones con distintos estamentos. Además, la comunidad educativa ha logrado identificar sus potencialidades y dificultades. Así, se observó análisis y reflexión en torno a observaciones del CNED en este punto, presentando el Centro instructivos de evaluación, módulos de especialidad o documentos sobre el desafío de integración curricular. Asimismo, se constata que existe coherencia entre las definiciones del modelo educativo, el diseño curricular y lo señalado por distintos actores de la Institución. Entre los aspectos a fortalecer, se sugiere mejorar el diseño y revisión de instrumentos en el contexto de la formación por competencias.

La oferta académica ha sido creada siguiendo el MCTP; información de contexto provista por la Universidad tutora; la opinión de especialistas en cada una de las áreas productivas atingentes del mundo laboral y por un equipo con formación adecuada en cuanto a gestión curricular. Asimismo, se constata la existencia de una etapa de análisis de contexto que incluye una revisión y análisis de las estrategias nacionales sectoriales (en los casos que existan) que resulten pertinentes y referenciales para la oferta académica propuesta, entre ellas informes de la Comisión Nacional de Productividad, informes del SENCE, entre otros. Este proceso se complementa con la información de la oferta académica y de formación vocacional comparada a nivel nacional e internacional, así como la oferta en EMTP y universitaria de la Región de Coquimbo para fines de articulación. Además, como fuentes primarias se utiliza la asesoría técnica de expertos sectoriales. Además, el Centro da cuenta de mecanismos de caracterización de ingreso que les permite conocer a sus estudiantes, pues, se pudo evidenciar conocimiento de esta información por los equipos de trabajo del área académica. En la misma línea, durante la actividad de acompañamiento se informó que los mecanismos de nivelación están integrados al proceso formativo, sin embargo, se debe mejorar la información que dicho proceso genera y analizar sus resultados. Junto con lo anterior, se observó incipiente uso de resultados académicos, tanto de la implementación de los programas como de los estudiantes. Se sugiere detectar y definir procesos críticos en el área académica, implementarlos y establecer jornadas de análisis participativos. Se recomienda comenzar con la triada: currículum, estudiantes y docentes. Por ejemplo, establecer formalmente el procedimiento de creación de carreras que dicta el CFTE; analizar y definir cuáles serán sus mecanismos para definir la apertura y cierre de carreras.

- h) Es preciso mejorar la sistematización de los resultados de las actividades de seguimiento a la progresión de estudiantes, a fin de realizar análisis que permitan la toma temprana de decisiones, respecto de estudiantes con riesgo de deserción. En este sentido, se valora que en los documentos que acompañan la autoevaluación, el CFT Coquimbo reconozca la necesidad de formalizar un proceso de seguimiento de indicadores de progresión académica, pues se pudo evidenciar que no existe un procedimiento formal y sistemático de monitoreo de los indicadores durante el semestre. Se sugiere que esto se integre con las metas requeridas a nivel de PDI y que se trabaje por carrera y jornada.
- i) Respecto de las prácticas de los estudiantes, si bien el Centro cuenta con un reglamento, los mecanismos para asegurar los procesos de práctica son incipientes e incluso los estudiantes buscan los lugares de práctica. De igual manera, no queda claro si existe una evaluación de la pertinencia del campo de práctica y si el proceso permite el despliegue de las competencias del perfil de egreso. Tampoco se presentan datos respecto a número de estudiantes que se benefician de convenios de práctica.
- j) En relación con los perfiles de egreso, se observa que son consistentes con las necesidades del sector productivo regional, sin embargo, la forma de validarlos -con las particularidades territoriales- posee matices que son observables. Por ejemplo, se constató que los actores clave del sector productivo participaron en una exposición de la oferta académica, que requirió su opinión, pero que posteriormente no fueron contactados para evidenciar si sus aportes habían sido incorporados, o para constatar o certificar, finalmente, la pertinencia con el sector productivo del territorio. En este sentido, se sugiere diseñar,

formalizar e implementar un mecanismo eficiente para la participación de los representantes del sector productivo en la validación de los perfiles de egreso.

- k) El diseño curricular es un proceso completo, e integra cuestiones pertinentes a la Formación Técnico Profesional; como el MCTP y la vinculación con el sector productivo. Se observa sistematización y análisis de las necesidades de contexto, con mirada al territorio para cada carrera, a partir de fuentes secundarias. Pese a lo anterior, las evidencias de fuentes primarias obtenidas en la actividad de acompañamiento pueden mejorar en presencia y robustez. Al respecto, se sugiere activar algunas de las líneas de acción declaradas, como el comité de Vinculación con el Medio, o crear otras estrategias, como consejos asesores sectoriales o territoriales, que diferencien a los actores del proceso de diseño curricular de aquellos involucrados en la definición y actualización de la oferta académica. Respecto al proceso de definición y actualización de oferta formativa, se sugiere incorporar actores y grupos de interés, representativos del territorio, que puedan fortalecer la toma de decisiones realizada por el Centro, en la periodicidad que defina para ejecutar este proceso.
- l) En lo referido el ámbito curricular e instruccional, el CFT Coquimbo cuenta con documentos que detallan el proceso para definir el perfil de egreso, los programas de módulos y el plan de estudio, que en la práctica corresponde a una representación gráfica de este. Al respecto, se sugiere incorporar algún instrumento curricular que muestre la relación entre las competencias y los módulos (ejemplo: Mapa o matriz curricular). Igualmente, para efectos de procesos de autoevaluación, se sugiere incorporar como evidencia del análisis para la definición de oferta, los productos curriculares e instruccionales básicos e incluirlos en un *dossier*. En el plan de estudio, pero sobre todo en los programas, se recomienda indicar -a nivel curricular- las horas teóricas y prácticas de cada módulo, de manera de estandarizar un aspecto tan relevante para la Formación Técnica Profesional, como es la formación práctica. El estándar de 50-50 (práctico – teórico) utilizado por el Centro, es apropiado y podría formalizarse. Se sugiere, además, estandarizar las planificaciones didácticas.
- m) Respecto de la implementación de las carreras, el Centro es capaz de establecer políticas y mecanismos explícitos que contribuyan a la gestión efectiva del proceso formativo y, en particular, el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En el ámbito de la gestión académica, se sugiere mayor formalización, definición de indicadores y metas a nivel de PDI, instancias de monitoreo, análisis y proposición de estrategias de mejora continua, en las que se recomienda involucrar a los gestores académicos (docentes, coordinadores, profesionales responsables del acompañamiento y monitoreo de los resultados de los estudiantes) en un trabajo en torno a resultados. Una sugerencia de mejora es acordar un proceso crítico, por ejemplo, el seguimiento y monitoreo de los estudiantes, ya que promueve el encuentro de actores como los coordinadores académicos, docencia y currículum, aseguramiento de la calidad, los docentes, asuntos estudiantiles, entre otros. En este proceso se deben establecer actores, roles, y tiempos, además de planificar jornadas de análisis. Esto debiera estar en sintonía con el compromiso de mejorar los índices de progresión académica, no desde el sentido exclusivo de la rendición de cuentas, sino desde el sentido formativo y de equidad social que representa promover la retención o permanencia, la aprobación de módulos -como proxy del logro de aprendizajes- y el logro de la titulación oportuna.
- n) Sobre las certificaciones, se sugiere revisar y precisar, cuando corresponda, si son habilitantes para la inserción futura en el medio productivo, de acuerdo con lo que señala el Modelo Educativo, ya que desde el punto de vista de los informantes claves, no necesariamente habilita al estudiante para la inserción laboral y dicho resultado debiera ser examinado, medido y monitoreado. Además, se recomienda considerar un plan de monitoreo que incluya el estudio de los efectos de estas credenciales en la empleabilidad, en particular en las cuatro carreras, con foco en TNS en Enfermería.
- o) Los docentes se destacan por el compromiso y experiencia, ambas cualidades son relevadas por los estudiantes. Además, se reconoce que el Centro cuenta con mecanismos pertinentes para seleccionar y disponer de docentes, dado que consideran convocatorias públicas, definiciones de cargos explícitas, evaluaciones psico-laborales, requisitos y ponderaciones públicas, orientación territorial y procesos de inducción. Pese a ello, enfrenta dificultades de reclutamiento asociados al talento disponible en la zona y al aumento del costo o rotación de docentes debido a la ubicación, no detectándose un modelo o solución implementado para resolver dicha problemática. Asimismo, si bien los docentes reconocen la realización de

capacitaciones, mayoritariamente relacionadas con el Modelo Educativo, no se tuvo a la vista un plan de capacitación docente, por lo que se sugiere avanzar en su construcción. Por otro lado, el CFT Coquimbo señala la aplicación de una encuesta docente, pero -según se constató- no responde a un mecanismo mayor asociado a incentivos. Al respecto, se sugiere seguir mejorando los procesos de inducción, reclutamiento y selección docente, con el objetivo de mantener una rotación aceptable y promover la calidad de los procesos formativos; también, surge la necesidad de formalizar un procedimiento de evaluación docente y, consecuentemente, establecer en el plan, indicadores de avance, metas, plazos y recursos, así como la estrategia para avanzar progresivamente en la cobertura de docentes perfeccionados.

Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad

- p) Se recomienda potenciar el rol de la unidad de aseguramiento de la calidad, que, si bien ha tenido un rol centrado en la respuesta a los informes del CNED, necesita focalizarse en el desarrollo de los mecanismos internos de aseguramiento de la calidad, pues el foco del Centro debe ser; avanzar desde la rendición de cuentas al aseguramiento de la calidad y la autoevaluación, implementando mecanismos de autorregulación, además de usar el PDI con un sentido estratégico para responder a los desafíos futuros que impactan en la sustentabilidad de la Institución.

Vinculación con el Medio

- q) La unidad responsable ha tenido fluctuaciones desde la puesta en marcha del CFT Coquimbo. Por ello, si bien se reconoce la existencia de una política robusta para el área, se observa falta de formalización y aprobación. Por lo mismo, además de la gestión (o recolección) de convenios y actividades, no se evidencian otras iniciativas. Sin perjuicio de ello, el equipo actual demostró, a través de evidencias concretas, tener una planificación y objetivos para el corto plazo, ya sea en función de un proyecto en particular o en torno a la reorganización del área para seguir construyendo capacidades futuras. No obstante, en esta misma línea, también se detecta la inexistencia de sistemas de apoyo institucional en cuanto a vinculación con el medio se refiere. Se sugiere, seguir progresando en la formalización y despliegue de las acciones de vinculación para lograr una parametrización de indicadores concretos del área que genere valor para la toma de decisiones.

Gestión Financiera

- r) Se advierte la existencia de una visión y proyección de futuro institucional, que tiene efectos en la gestión y logística de los recursos. El Centro ha realizado una labor destacada a la hora de diversificar su oferta académica para poder contar con una fuente de ingreso que le permita consolidarse como una Institución en miras de su autonomía financiera, y también conoce los aspectos críticos de su estructura de costos y los puntos de inflexión respecto a la generación de ingresos. En el presente, dichas decisiones no evidencian la totalidad de sus resultados, dado que la oferta académica es relativamente nueva, y aún no tiene la cantidad de cohortes necesarias para estar en funcionamiento pleno. La matrícula de primer año da buenos indicios respecto al interés estudiantil por la oferta y a la cantidad de recursos que se puede generar.

Se puede evidenciar que el Centro tiene una perspectiva de generación de ingresos alineada con las proyecciones de matrícula, sin embargo, la estructura de gastos parece estar acoplada a los ingresos en los años proyectados. Dicho ejercicio sí evidencia que los ingresos futuros podrían sustentar la estructura de gastos del año 2020 sin inversión, lo cual es un precedente positivo.

El informe de comportamiento de matrícula demuestra que, en gran parte de la oferta diurna, y con un poco menos de éxito en la oferta vespertina, el Centro logra la cobertura casi total de los cupos que ofrece, lo que es un buen indicio de sustentabilidad económica y de pertinencia territorial asociada al interés de los futuros estudiantes. Pese a ello, no se ha evidenciado en las preocupaciones actuales del Centro, los mecanismos para actualizar y revisar los programas de estudio con pertinencia territorial u adaptaciones futuras, por lo que se sugiere mejorar las proyecciones y su formalización para tener claridad sobre cuál es el nivel de operación que debe mantener para ser sustentable de forma autónoma; revisar frecuentemente el funcionamiento de la estructura, sobre todo debido a la gran cantidad de unidades críticas que están alojadas en la Dirección Académica; identificar e institucionalizar mecanismos efectivos que promuevan

procesos de admisión exitosos e incorporar mecanismos cíclicos de corto y mediano plazo para la actualización curricular.

- s) Existe una ejecución y resguardo financiero adecuado, acorde con las definiciones institucionales incluidas en sus políticas para la gestión y control financiero del Centro (Pág. 40-44 del PDI), los cuales se evidencian en planificaciones sustentadas en proyecciones académicas, con perspectivas de flujo, con la identificación de saldos de caja y con resultados, excedentes e inversiones que han sustentado el crecimiento sostenido de los ingresos.
- t) Las proyecciones financieras han sido bastante certeras hasta el año 2021. Sin embargo, se estima un crecimiento de 51,2% en 2022, lo que se considera bastante alto dado el nivel de actividad alcanzado en 2021. Por otro lado, en estas proyecciones hay que considerar la retención de primer y segundo año del Centro, que afectan el ciclo de vida de los estudiantes y, por ende, los flujos de caja proyectados.
- u) Si bien los estados financieros para el período 2019-2020 se encuentran auditados por auditor independiente certificado, se realizan algunas sugerencias que pueden ayudar en la presentación de la información financiera. La primera, relativa al ajuste en la presentación de las cuentas a la normativa contable vigente. El Centro no presenta los aportes restringidos del Estado como otros activos y otros pasivos financieros. Por otro lado, el superávit del ejercicio es presentado como una cuenta aparte del patrimonio. La segunda, relativa al reconocimiento de ingresos. El Centro reconoce todos los aportes del Estado como ingresos, incluyendo aquellos recursos asociados a la infraestructura, lo cual genera una distorsión del resultado operacional y resultado del ejercicio y, por ende, de los Estados Financieros como un todo. Lo anterior, afecta la comparabilidad entre las principales cuentas del CFT Coquimbo.

2. Antecedentes de la segunda actividad de seguimiento y acompañamiento

Mediante el Oficio N°260/2022 de 05 de agosto de 2022 el Consejo comunicó los objetivos de la segunda actividad de seguimiento y acompañamiento, realizándose el encuentro en modalidad telemática entre el 29 y 26 de agosto de 2022. A continuación, se detallan los objetivos de la actividad y antecedentes generales de esta.

Objetivo general

Monitorear la implementación del Proyecto de Desarrollo Institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de la Región de Coquimbo, mediante actividades participativas que contribuyan al aprendizaje y el desarrollo de capacidades institucionales para la mejora continua.

Objetivos específicos

- Identificar logros y dificultades de la Institución en relación con el cumplimiento de objetivos descritos en el Proyecto de Desarrollo Institucional para cada una de las áreas estratégicas, con especial foco en el aseguramiento de la calidad.
- Retroalimentar al equipo directivo sobre la implementación del Proyecto de Desarrollo Institucional.

Cabe señalar que, previo a la mencionada actividad, se sostuvieron distintas reuniones con la contraparte institucional del Centro, Encargado de Control de Gestión, y Director Académico, a fin de comunicar el alcance del encuentro, sus objetivos y modalidad. Asimismo, se solicitó al Centro que indicara el área o dimensión en que requería focalizar la actividad de acompañamiento que correspondió a Diseño Curricular. En este contexto, se realizó el taller de “Fortalecimiento del diseño y desarrollo curricular”, orientado a fortalecer las capacidades para el desarrollo curricular del Centro, por el equipo Directivo y Administrativo del CFT Coquimbo.

El equipo de profesionales estuvo integrado por tres pares externos, una de las cuales solo desarrolló el taller de diseño curricular, y un profesional de la Secretaría Técnica del Consejo.

Previo al desarrollo de este encuentro, el Consejo solicitó los siguientes documentos:

- Proyecto de Desarrollo Institucional e Informe del Estado de Avance de su concreción. Sobre este último, se sugirió la incorporación de un apartado con fortalezas y debilidades de los mecanismos de aseguramiento de la calidad con los que cuenta la CFT Coquimbo.
- Modelo y proyecto educativo del CFT Coquimbo.
- Reglamento Académico.
- Plan de estudio, perfil de egreso, nómina de docentes, módulos y certificaciones de dos carreras del CFT Coquimbo.
- Ejercicio autoevaluativo según pauta proporcionada o pauta propia del CFT Coquimbo.
- Otros documentos, tanto institucionales como de carrera, que a juicio del CFT Coquimbo sean pertinentes para realizar la actividad.

Al respecto, el CFT Coquimbo envió, en el plazo señalado, los antecedentes requeridos más aquellos considerados como relevantes por el Centro, los que fueron revisados por la Secretaría Técnica CNED.

Por otro lado, el equipo de pares externos realizó la actividad de seguimiento y acompañamiento considerando la revisión del proyecto institucional en desarrollo y elementos como su capacidad de respuesta, adecuación del funcionamiento a normas tanto internas como externas, análisis y publicación de información, y sustentabilidad, teniendo también a la vista los nuevos criterios y estándares para la acreditación institucional del subsistema técnico profesional.

Finalmente, en sesión del 19 de octubre de 2022, las autoridades del Centro participaron en sesión del CNED, exponiendo los principales avances y desafíos que han tenido en el desarrollo del PDI.

3. Análisis sobre la concreción del PDI: Aspectos observados en la segunda actividad de acompañamiento

En esta sección se detallan los principales avances que registra el CFT Coquimbo en la implementación de su PDI, así como aspectos a los que, producto de lo evidenciado en la actividad de acompañamiento, se sugiere prestar atención e implementar mejoras.

Sobre la concreción del PDI, se observa que, en la actualidad, el Centro cumple con los propósitos bajo los cuales fueron creados los CFT Estatales y con aquellos declarados por la propia Institución, principalmente a través de su visión y misión. Se destaca el posicionamiento que ha alcanzado en la Región de Coquimbo a través del trabajo con los municipios, que les ha permitido desplegarse en varias localidades regionales. Sin embargo, se observa un escaso avance en la concreción del PDI vigente, no identificándose, por medio de las evidencias presentadas, por ejemplo el Plan Operativo Anual (POA), que sea una guía o marco del actuar institucional. Dado lo anterior, y teniendo como referencia el término del PDI vigente en 2022, no es posible observar el nivel de cumplimiento respecto de lo planificado inicialmente. Si bien se presentó en la actividad un diagrama de proceso para la formulación del nuevo PDI (2023-2026), los directivos no lograron comunicar la metodología con la cual se evaluará el PDI vigente. Adicionalmente, no se observan ajustes asociados a la retroalimentación entregada por el CNED en la actividad anterior, que apuntan a la concreción del PDI, especialmente en lo referido a la incorporación de indicadores y metas de mediano y largo plazo.

En línea con lo anterior, no es posible constatar cómo el Centro ha abordado **pilares (estratégicos)**³ definidos en el PDI vigente. Si bien en la actividad anterior se dio cuenta de que el Centro contaba con una *Balance Scorecard* (BSC) para revisar y sistematizar los resultados del PDI, no fue posible constatar que el instrumento este siendo utilizado, como tampoco la existencia de planes de revisión periódicos y análisis para la mejora continua.

Lo anterior deja un espacio para que el Centro evalúe los avances en el PDI vigente en base a un diagnóstico objetivo, que considere cuáles son las cosas importantes que han dejado de hacer y el impacto que las brechas identificadas han tenido en el desarrollo del proyecto, pudiendo aportar insumos relevantes para la elaboración del nuevo PDI, el cual debiese estar disponible durante 2023.

Respecto del **sistema de gobierno y la estructura organizacional** se observa como funcional y coherente con el marco legal. Sin embargo, se evidencia la vacancia prolongada de los puestos de Director(a) Económico(a) y Administrativo(a) y Director(a) Académico(a), las cuales han sido suplidos a través de subrogancias que han ralentizado el trabajo de los equipos. También, se observa la necesidad de instalar un equipo de aseguramiento interno de la calidad de apoyo transversal que favorezca la articulación y orientación al cumplimiento del nuevo PDI.

Por su parte, se mantiene la debilidad señalada en la actividad anterior, referente a la **sistematización de información** objetiva y cuantitativa que apoye la toma de decisiones, en particular sobre procesos académicos que requieren un mayor uso de información (por ejemplo: definición de la oferta académica, cobertura y efectividad de los mecanismos de apoyo docente, logro del perfil de egreso y evaluación de campos de prácticas), no existiendo en la actualidad una unidad encargada o responsable. Por otro lado, parece no haber una integración de los datos vinculados a la administración del sistema informático de gestión académica UMAS, no observándose un control de la contraparte de informática con el proveedor de dicho sistema, que permitan trabajar en requerimientos de mejoras, integración, reportería, entre otros, lo que acrecienta la generación de evidencia. Al respecto, se observa que el equipo de gestión del Centro tiene un acercamiento experiencial a los procesos, con foco en la tarea y no en los resultados, lo cual incide en la poca capacidad de autoevaluación del equipo de gestión en relación con los propios procesos.

En cuanto a **infraestructura y equipamiento**, el Centro sigue operando en instalaciones arrendadas en la sede Ovalle, solicitando el Rector recursos adicionales con la Subsecretaría de Educación Superior que reconozcan el

³ Los pilares estratégicos definidos son: (1) docencia, (2) generación de capacidades, (3) gestión institucional y (4) vinculación con el medio.

aumento de costos de construcción, que hagan viable una licitación, y en el caso de las sedes (Andacollo, La Serena, Vicuña, Monte Patria y Canela), funcionando principalmente en establecimientos EMTP. Al respecto, las autoridades manifiestan la necesidad de garantizar en las sedes la infraestructura necesaria, mayor apoyo administrativo y docente, ya sea *online* o a través de visitas programadas periódicas, lo que de no ser abordado puede poner en riesgo la formación del estudiantado. Por otro lado, los estudiantes participantes de la actividad, los cuales fueron reducidos en número y carreras⁴, señalaron contar con laboratorios y talleres adecuados, así como también experiencias prácticas y salidas a terreno adecuadas y pertinentes a la naturaleza de sus programas de estudio. Sin embargo, resienten la falta de servicios complementarios para la jornada vespertina, la cual representa el 53,2% de la matrícula total en 2022, como lo son la alimentación y transporte, sobre todo para aquellos estudiantes que realizan los cursos optativos de inglés.

Respecto del **modelo educativo**, el Centro cuenta con un modelo educativo formalmente definido y fundamentado en las orientaciones de la ley que crea a los CFT Estatales, que orienta los procesos de enseñanza-aprendizaje, la evaluación y el diseño y organización del currículum. También, se aprecia que, posterior al levantamiento de algunas restricciones sanitarias producto del COVID-19, el Centro ha desplegado su modelo educativo de forma presencial, donde destaca positivamente la internalización de la modalidad de evaluación y desafío de integración curricular por parte de los equipos de gestión, docentes y estudiantes. Se mantiene como fortaleza el nivel de conocimiento de la comunidad educativa sobre los aspectos nucleares del modelo educativo, aspecto destacado en la actividad de acompañamiento anterior.

Por su parte, los programas de estudio están diseñados bajo los lineamientos del modelo educativo, definiendo **planes de estudio** que incluyen módulos de formación general, formación tecnológica, formación en la especialidad, desafío de integración curricular, certificaciones académicas intermedias con sentido laboral, práctica profesional y titulación. Este diseño curricular se observa como innovador, siendo altamente valorado por docentes y estudiantes. Sin embargo, los cursos ingles son optativos (variando entre programas) y habilitantes, en conjunto con los desafíos de integración curricular, para la obtención de las certificaciones intermedias, no estando establecidos con claridad en los planes de estudio, lo que genera una carga académica adicional al estudiantado. Por su parte, y al igual que en la actividad de acompañamiento anterior, no se presentó evidencia sobre la evaluación, pertinencia y habilitación laboral de las certificaciones intermedias, manteniéndose la recomendación de desarrollar e implementar un plan de monitoreo que identifique los posibles impactos de estas credenciales en la empleabilidad.

Referente a la **oferta académica**, se observa que el Centro no cuenta con un mecanismo formal y validado de planificación, establecimiento y actualización de la oferta. Si bien se realizaron estudios previos que permitieron establecer la expansión de la oferta académica inicial en la sede de Ovalle, no fue posible identificar los mecanismos con los que se definió la pertinencia de los programas de estudio en las otras sedes, como tampoco sus costos de apertura y mantención. Así, desde una perspectiva evaluativa, destaca la apertura de TNS en Enfermería sin contar, a la fecha, con campos clínicos en convenio para que el estudiantado realice su práctica. También, en la apertura de TNS en Diseño y Animación Digital, no se evidenciaron en la Región empresas ligadas al desarrollo de productos audiovisuales multimedia, tal como indica el perfil de la carrera. Por su parte, con el fin de evaluar la pertinencia de la oferta académica, se recomienda incorporar la percepción de los titulados, centros de práctica y empleadores.

Respecto de las **prácticas** de los estudiantes, si bien el Centro cuenta con un reglamento, se mantiene la observación de que los mecanismos para asegurar los procesos de práctica laboral son incipientes, dado que no existe una supervisión permanente y articulada por parte del Centro, claridad del tiempo de duración total del proceso, además de ser los propios estudiantes (en muchos casos) quienes buscan sus lugares de práctica. A su vez, no es posible determinar si el Centro realiza una evaluación de la pertinencia del campo de práctica, y cómo esta permite el despliegue de las competencias del perfil de egreso.

Referente al **estudiantado**, aquellos que participaron en la actividad de acompañamiento, pertenecientes a la sede Ovalle, valoran el apoyo y atención a las necesidades personales y académicas por parte de los docentes, declarando en general tener una experiencia académica positiva. También, desde lo formativo, valoran el desafío de integración curricular. Sin embargo, manifiestan no tener claridad sobre la metodología evaluativa, dando a

⁴ Por ejemplo, no fue posible conocer sobre los recursos y talleres destinados para TNS en Enfermería, dado que no asistieron estudiantes y docentes a las respectivas actividades.

entender que pueden rendir las evaluaciones asociadas el desafío todas las veces que sea necesario hasta lograr las competencias definidas para cada semestre. Al respecto, se recomienda mejorar la difusión del reglamento académico entre los estudiantes, en especial en lo referente al artículo de reevaluación de aprendizajes esperados no logrados, dado que se establece un máximo de dos evaluaciones por aprendizaje.

En cuanto al **equipo docente**, es muy valorado por los estudiantes, representando para ellos el principal apoyo para su progresión académica. Destacan que es motivante la forma de enseñar y evaluar, además de promover la retención y el deseo de titularse exitosamente. Por otro lado, se observa, a partir de las reuniones, un compromiso por parte de los docentes con el Centro y el modelo educativo, la heterogeneidad en los perfiles profesionales y, en general, vinculación con el sector productivo, aspectos destacados en la actividad de acompañamiento anterior. Por otra parte, persisten las dificultades para el reclutamiento de docentes idóneos en las zonas en que se ha desplegado el Centro, lo que ha sido suplido en parte por docentes (con mayor carga horaria) que viajan, en algunos casos, entre las diferentes localidades.

Referente a los **mecanismos de desarrollo docente**, el Centro ha promovido que los docentes participen de programas externos de capacitación de forma individual y colectiva, en programas propios o con instituciones en convenio, privilegiando la formación por competencias. Al respecto, se observa que las capacitaciones son consistentes con el modelo educativo, aunque no forman parte de un plan de trabajo formal, como tampoco una evaluación de los aprendizajes. Dada la evidencia presentada se observa, al igual que la actividad de acompañamiento anterior, que sigue siendo una necesidad la formalización de un procedimiento de evaluación docente, encontrándose en una fase preliminar, aplicándose de formas variadas en las escuelas y sin registro de la retroalimentación entregada.

Por su parte, el Centro enfrenta dificultades de reclutamiento asociados al talento disponible en la zona y al aumento del costo -o rotación- de docentes debido a la ubicación, no detectándose un modelo o solución implementado para resolver dicha problemática. Asimismo, si bien los docentes reconocen la realización de capacitaciones, mayoritariamente relacionadas con el Modelo Educativo, no se tuvo a la vista un plan de capacitación docente, por lo que se sugiere avanzar en su construcción. Por otro lado, el CFT Coquimbo señala la aplicación de una encuesta docente, pero -según se constató- no responde a un mecanismo mayor asociado a incentivos. Al respecto, se sugiere seguir mejorando los procesos de inducción, reclutamiento y selección docente, con el objetivo de mantener una rotación aceptable y promover la calidad de los procesos formativos; también, surge la necesidad de formalizar un procedimiento de evaluación docente y, consecuentemente, establecer en el plan, indicadores de avance, metas, plazos y recursos, así como la estrategia para avanzar progresivamente en la cobertura de docentes perfeccionados.

En relación con la **vinculación con el medio (VCM)**, el Centro cuenta con una política debidamente formalizada, en donde se definen los ámbitos y principios de la VCM, como también el entorno y grupos de interés en los que orientará su quehacer. También, cuenta con una unidad responsable a cargo de diseñar y desplegar las funciones, alineada con los objetivos institucionales. Son destacables las redes que se han establecido con los liceos técnico-profesionales de la Región para promover la articulación entre la EMTP y la educación superior TP, lo que es reconocido como una fortaleza por los actores externos que participaron de la actividad. Por otro lado, el Centro ha tenido la capacidad de desarrollar proyectos para potenciar la unidad y asegurar recursos para su implementación, encontrándose actualmente definiendo planes de acción y posibles alianzas con el sector productivo que permitan financiamiento a través de la formación continua y transferencia tecnológica. Sin embargo, se mantiene la necesidad de evaluar formalmente la pertinencia de todas las actividades desarrolladas, asegurando la bidireccionalidad, que permitan el establecimiento de indicadores concretos para el área que aporte al proceso de toma de decisiones.

Respecto de la **sustentabilidad financiera**, en términos generales, si bien el Centro tiene un aumento del efectivo y efectivo equivalente, se observa un flujo de caja de la operación reducido para el año 2021, levemente positivo por el aumento de acreedores diversos (M\$175.174), lo que denota un deterioro en la liquidez de la Institución. En cuanto a la infraestructura, el Centro no ha avanzado en la construcción de la sede definitiva, manteniendo un nivel de activos fijos invariables entre los años 2020 y 2021. Sin embargo, se observa una mayor carga financiera por concepto de arriendo, la cual pasa de M\$43.701 en 2020 a M\$91.436 en 2021. Por otro lado, a pesar del aumento anual de la matrícula en 2021 de 53,8% (250 estudiantes) se observa un déficit del ejercicio de M\$180.806, explicado principalmente por un mayor incremento anual de los costos y gastos respecto de los ingresos de la operación. A pesar de lo anterior, las autoridades del Centro señalan que se

encuentran en una mejor situación financiera respecto de sus pares (otros CFT estatales), pudiendo cumplir con las obligaciones inmediatas y no tener que reducir las remuneraciones de los directivos durante el 2022.

Referente a la **gestión financiera** del Centro se observa que el trabajo se encuentra abocado a la operación regular, careciendo de una perspectiva estratégica, cumpliendo de forma ajustada en términos presupuestarios. Con el fin de aumentar los ingresos de la operación el Centro se encuentra trabajando en el desarrollo de la educación continua. Por otra parte, el Centro no cuenta con un Sistema de Administración Empresarial (ERP) que le permita desarrollar un sistema de contabilidad que facilite las consultas y entrega de información financiera para la toma de decisiones, encontrándose este servicio externalizado, lo cual ha afectado el tiempo y la forma de los estados financieros auditados. Con todo, es necesario que el Centro desarrolle una política financiera que permita establecer los procesos y mecanismos para la administración y gestión adecuada de los recursos institucionales, además de cubrir prontamente el cargo de Director(a) Económico(a) y Administrativo(a).

En relación con los **mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejora continua** se destaca que el Centro haya avanzado en la documentación de los procesos, trabajo apoyado por una consultora en gestión de la calidad. Sin embargo, no se observa en el marco de esta consultoría la instalación de capacidades internas en la materia, manteniéndose la observación de focalizarse en el desarrollo de mecanismos de aseguramiento interno de la calidad, como lo son la autorregulación, la rendición de cuentas y la autoevaluación, lo cual se puede llevar a cabo a través de un Sistema de Gestión Interno de la Calidad basado en procedimientos e indicadores, y un proceso de mejora continua que sea utilizado de forma sistemática para la revisión de proyectos, el seguimiento y la evaluación de resultados.

4. Aspectos que se sugiere atender en la implementación del PDI

Considerando los avances observados en la segunda actividad de acompañamiento respecto de la concreción del PDI y los aspectos que aún deben ser mejorados o modificados, a continuación, se mencionan aquellos que debe atender el CFT Coquimbo en las diversas dimensiones, tanto en el corto como mediano plazo:

Aspectos transversales

- Fortalecer los procesos de recolección de datos e información en todas las áreas de gestión (institucional, académica, financiera, vinculación con el medio, y en el futuro aseguramiento de la calidad, innovación y transferencia tecnológica), así como su sistematización, registrando las acciones implementadas con el objeto de contar con mayor evidencia para la toma de decisiones, además de desarrollar las capacidades internas para su análisis.

Gestión institucional

- Evaluar los avances en el PDI vigente (2019-2022) en base a un diagnóstico, definiendo los aspectos importantes que han dejado de hacer y el impacto que las brechas identificadas han tenido en el desarrollo del proyecto. Lo anterior, aportará insumos relevantes para la elaboración del nuevo PDI vigente entre 2023-2026.
- El Centro desarrolla una serie de actividades y tareas que han permitido su operación, sin embargo, no es claro el objetivo final de las mismas y como aportan a la concreción del PDI vigente. Al respecto, se observa una falta de sistematización de procesos e indicadores de logros o desempeño que permitan evaluar los resultados o contribución de las acciones desarrolladas al quehacer institucional. Dado lo anterior, se recomienda identificar las estrategias que están detrás de las acciones que desarrollará el Centro, las que son un insumo relevante en la elaboración del nuevo PDI.
- Revisar y definir indicadores que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones institucional. También, diseñar e implementar un sistema integral de información, idealmente no externalizado, que fomente la capacidad de análisis institucional que permita medir oportunamente los indicadores de procesos y resultados del quehacer institucional, siendo prioritarios aquellos que permitan orientar acciones que mejoren la progresión estudiantil.
- Revisar el mecanismo de gobernanza del Centro, ampliando la participación de los equipos en la revisión de las proyecciones de sustentabilidad del proyecto educativo y financiamiento. Al respecto, no se observa como el Directorio contribuye a la gestión institucional, en particular en el monitoreo del PDI vigente, la determinación de las nuevas sedes y la definición del nuevo PDI.
- Suplir puestos claves a nivel directivo (Dirección Académica y Dirección Económica y Administrativa) para reorientar el trabajo de los equipos y fortalecer la gestión del Centro en materias relevantes, como por ejemplo el desarrollo e implementación del nuevo PDI o la construcción de la sede central institucional.

Gestión académica

- Definir los mecanismos para la generación de la oferta académica, la apertura de nuevas carreras y sedes. Se observa que el Centro no ha realizado, en el último tiempo, un diagnóstico del entorno que permita sustentar tales decisiones basados en evidencia, como tampoco un estudio de costos que permita determinar los recursos necesarios para una expansión sustentable.
- Formalizar el procedimiento de evaluación docente, dado que se aplica de forma variada en las escuelas y no existe evidencia de que se entregue retroalimentación a los docentes.

- Respecto del proceso de admisión, se recomienda establecer mecanismos formales para determinar los cupos o vacantes en cada una de las carreras, jornadas, sedes y modalidades.
- Si bien el Centro cuenta con un registro académico y sistematización de la información asociada a la trayectoria académica de los estudiantes a través de la plataforma UMAS, no se constata la utilidad del registro académico, al no realizarse un monitoreo y análisis de resultados que apoyen la toma de decisiones en la materia.
- Formalizar y fortalecer los mecanismos de alerta temprana de deserción a través del Comité de retención. El Centro informa en la actividad que durante la crisis sanitaria producto del COVID-19 se tuvo problemas para el registro de la asistencia del estudiantado.
- Evaluar la pertinencia del vínculo de los desafíos de integración curricular y el programa de inglés para la obtención de las certificaciones intermedias. Se observa el programa de inglés, el cual se cursa de forma voluntaria, como poco estructurado y con una carga curricular insuficiente para el logro de los aprendizajes. Al respecto, los estudiantes que participaron en la actividad indicaron que no todos podían participar del programa dado que se dicta los días sábado o en días hábiles desde las 22:00 horas.
- Asegurar las prácticas del estudiantado y fortalecer el proceso de práctica a través de una mayor supervisión y mejor articulación con los empleadores por parte del Centro, que permita retroalimentar el desempeño de del estudiantado como también el proceso formativo (a través de la identificación de brechas de aprendizajes), así como la propia oferta académica. También, comunicar a los estudiantes y empleadores la duración formal del proceso.
- Difundir el reglamento académico en la comunidad educativa, en especial con el estudiantado, y aplicar el artículo relativo a la reevaluación de los aprendizajes esperados no logrados. Si bien este señala que un aprendizaje esperado se puede evaluar, como máximo, dos veces por aprendizaje esperado, el estudiantado manifiesta tener ilimitadas oportunidades para realizar dichas evaluaciones.
- Avanzar en la instalación sistemática de un modelo formal de articulación con la EMTP y reconocimiento de aprendizajes previos (RAP).
- Formalizar los mecanismos de acompañamiento docente, transversales a cada una de las sedes. En la actividad no fue posible observar un lineamiento institucional con planificaciones clase a clase, estándares de equipamiento y ambientes de aprendizaje.
- Realizar seguimiento de la satisfacción de los titulados con el proceso formativo, de los empleadores con el desempeño de los titulados y de la empleabilidad de éstos. Los elementos citados anteriormente son necesarios para evaluar la pertinencia de la oferta formativa y plantear eventuales actualizaciones curriculares del Centro.

Gestión Financiera

- Desarrollar una política financiera que permita establecer los procesos y mecanismos para la administración y gestión adecuada de los recursos institucionales.
- Determinar los costos de mantenimiento de las sedes regionales e incorporar ello en el presupuesto anual 2023. Asociado a lo anterior, desarrollar un plan de inversiones que considere la mantención no solo de la infraestructura, sino que también necesidades de equipamiento, áreas de esparcimiento, entre otras, que resguarde la calidad del proceso formativo en cada una de las sedes.

- Valorizar el nuevo PDI a partir del trabajo conjunto con las diferentes direcciones y unidades del Centro, que se vincule a las metas establecidas y priorice los recursos en aquellas áreas que impactan de manera más directa en el desarrollo de proyecto de desarrollo institucional.
- Implementar un Sistema de Administración Empresarial (ERP) o sistema contable propio, actualmente externalizado, que permita al Centro realizar consultas y entrega de información financiera oportuna y pertinente para la toma de decisiones. Lo anterior, no solo puede afectar positivamente los reportes internos, sino también externos como los Estados Financieros Auditados, tanto en tiempo como calidad de éstos.

Vinculación con el Medio

- Si bien el Centro ha avanzado en el desarrollo de actividades asociadas a proyectos (con financiamiento externo) con planes anuales operativos establecidos, sigue siendo necesaria la formalización y despliegue de actividades de vinculación, además de la definición de indicadores que midan los resultados y desempeño de los objetivos establecidos. Al respecto, es importante que el Centro identifique claramente fines y medios, considerando estos últimos en los planes operativos.
- Instalar un modelo propio de registro y sistematización de evidencia de las acciones de VCM desarrolladas por el Centro, las cuales pueden ser o no informatizadas, pero que respondan a los objetivos definidos, permitiendo la medición de procesos, recursos y resultados.
- Formalizar los mecanismos de vinculación y retroalimentación de titulados, empleadores y sector productivo, como un insumo necesario y relevante para la mejora de los planes de estudio, la oferta formativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Mecanismos de aseguramiento de la calidad

- Socializar e implementar la política de aseguramiento de la calidad diseñada por el Centro, además de elaborar un plan de desarrollo de capacidades internas para desplegar lo mecanismos dispuestos en ella.
- Establecer una unidad o área de Aseguramiento Interno de la Calidad, con responsables definidos, teniendo en consideración el rol estratégico que tiene para el desarrollo del Centro, además de que se encuentra en elaboración del nuevo PDI.
- Definir un modelo de aseguramiento de la calidad, consistente con la política, que defina roles, funciones y responsables, además de instancias de revisión permanente y sistemática de los resultados del quehacer del Centro, como también la flexibilidad de ajuste para la mejora institucional.
- Implementar mecanismos de levantamiento y análisis de información, cuantitativa y cualitativa, con foco en los procesos formativos, en donde el análisis y la evaluación permitan desarrollar procesos de autoevaluación robustos que apunten a la medición del desempeño y mejora continua. Para ello es importante considerar a toda los docentes, estudiantes, personal no académico, titulados y empleadores. Lo anterior, es necesario para la construcción de indicadores y evaluación de las acciones realizadas en las áreas prioritarias definidas por el Centro.
- Fortalecer los procesos de autoevaluación del Centro, concibiendo a la acreditación institucional como un medio y no como un fin. Al respecto, el Centro cuenta con una asesoría externa en gestión de la calidad la cual se encuentra desarrollando un panel de indicadores alineados a los criterios y estándares de acreditación institucional para el subsistema técnico profesional, además de una simulación de visita de pares, no observándose por parte de las autoridades un juicio crítico de dichas instancias.

1. Anexo: Avances respecto de Informe de Retroalimentación CNED

Finalmente, el CFT de Coquimbo muestra pocos avances respecto de las observaciones realizadas previamente por el CNED en la primera actividad de acompañamiento. De un total de 21 observaciones realizadas, 14 se encuentra pendientes o sin avances (66,7%), cuatro en proceso (19,0%), ninguna cumplida (0%) y tres no pudieron ser verificadas en la actividad (14,3%). A continuación, el detalle:

Tabla 1. Estado de avance de observaciones y sugerencias de primera actividad de acompañamiento

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
a) Respecto de la concreción del proyecto institucional: el PDI, actualizado en julio de 2021, recoge aspectos que demuestran avances institucionales y que, en general, responden a las necesidades prioritarias de la Región de Coquimbo. Adicionalmente, complementa aspectos abordados parcialmente durante la sesión del Consejo, lo que queda refrendado en las fuentes secundarias que acompañan el PDI actualizado. Dicha actualización, además, evidencia una planificación estratégica que permite el seguimiento de proyectos y líneas de acción, así como el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución a través del control de procesos y resultados, el establecimiento de directrices y un mapa estratégico, formulados a largo plazo. [...]	En proceso.	El Centro se encuentra en proceso de elaboración de un nuevo PDI (2023-3026), con apoyo de consultora externa, el cual debe considerar, según lo indicado por el Centro, ejes y objetivos estratégicos con actividades asociados de mediano plazo, las cuales deben estar representadas en Planes Operativos Anuales (POA).
b) Los objetivos estratégicos se consideran realistas y consistentes con los propósitos y las declaraciones fundamentales del CFT Coquimbo. Sin embargo, su formulación guía parcialmente el desarrollo institucional, entre otras razones, porque la redacción se asocia a metas de gestión; por el uso efectivo que se le da al panel de control que los contiene, o porque algunos se plantean en términos de aumentar, mejorar o incrementar, sin profundizar respecto del proceso o la calidad. Así, el Centro podría enfrentar dificultades para evaluar si está logrando implementar su PDI en los tiempos que requiere. Por ejemplo, ninguno de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos se refiere a la gestión de convenios de práctica, cuestión crítica para aumentar sistemáticamente el número de empresas que reciben estudiantes en práctica, y que hasta el 2020 (año previo a la realización de las primeras prácticas) se mantuvo sin definición de metas.	Pendiente.	El Centro sigue enfrentando problemas para evaluar la concreción del PDI vigente, no observándose planes de acciones e indicadores asociados a los objetivos estratégicos sobre los cuales se haga monitoreo, identificación de brechas y planes de mejora.
c) A partir de la actualización del PDI presentada en julio de 2021, se sugiere la revisión y elaboración colegiada de nuevos objetivos, en línea con el estado actual de desarrollo institucional, que incorporen el mediano y largo plazo. En concreto, se propone integrar armónicamente	Pendiente.	No se observa en la actividad la integración armónica o el uso del BSC con un seguimiento de los equipos, como tampoco la revisión y elaboración colegiada de nuevos objetivos. Teniendo en consideración el proceso de elaboración de un nuevo PDI, se mantiene la recomendación de una mayor participación de la comunidad en la

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>el Balanced Scorecard (BSC) y su seguimiento en los equipos de trabajo, sobre todo aquellos de nivel intermedio, ya sea a través de jornadas participativas o de sistemas o mecanismos que permitan permear de objetivos y metas. Además, se requiere validar el PDI como un instrumento estratégico con toda la comunidad y, posteriormente, implementar mecanismos para su monitoreo efectivo.</p>		<p>elaboración, como también en la validación y monitoreo efectivo.</p>
<p>d) Se advierten avances respecto de la concreción del PDI, acordes al tiempo de operación del Centro. Particularmente, en lo referente al proceso formativo, a la gestión financiera y al levantamiento de modelos y normativas que habilitan su funcionamiento. Destaca el crecimiento de matrículas y definición del sello, el fortalecimiento de su sustentabilidad y la implementación de su Modelo Educativo. No obstante, el Centro necesita avanzar en lo referido a la satisfacción estudiantil, plan de capacitación docente, evaluación al programa de seguimiento estudiantil, análisis de los resultados de progresión académica, sistemas TI y del área de Vinculación con el Medio. En este sentido, se sugiere fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad para que se apliquen sistemáticamente en los diversos niveles y áreas institucionales de manera eficiente y eficaz; además, se recomienda la implementación de planes operativos, mejorar la generación de evidencia asociada a los procesos de revisión del PDI, mejorar la confiabilidad y disponibilidad de los sistemas de información que soportan la integración o medición de indicadores. Lo anterior, permitirá encaminarse para cumplir con las pretensiones de crecimiento y sustentabilidad del CFT Coquimbo.</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>No se observan mayores avances en la concreción del PDI. Sigue siendo necesario fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad, implementación y seguimiento de planes operativos, mejorar la sistematización de información y generación de evidencia asociada a los procesos de revisión del PDI y, la integración y medición de indicadores.</p>
<p>e) Respecto de la estructura organizacional definida en el PDI, el Centro cuenta con una funcional al cumplimiento de sus objetivos, que ha sido modificada de manera progresiva, según el crecimiento institucional y cuenta con las direcciones mínimas señaladas en la Ley N°20.910.</p> <p>El CFT Coquimbo ha creado nuevas escuelas y departamentos que se consideran suficientes. No obstante, se advierte que formalmente la estructura no ha sido aprobada por Contraloría General de la República (CGR). Asimismo, llama la atención el estado en que se encuentra el área de aseguramiento de la calidad, respecto de la documentación formal, ya que, si bien depende del área académica, en el Informe de respuesta a la retroalimentación del CNED, se plantea una reformulación del área académica que no la incluye. Además, respecto</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>El Centro no cuenta aún con un área o unidad de Aseguramiento de la Calidad, sino que con un responsable no formalizado en la estructura. Por otro lado, respecto de la gestión de personas, no se logra observar una planificación o estrategia particular, tanto para la capacitación como para la contratación de docentes.</p>

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>de la gestión de personas, las decisiones parecen ser en respuesta a temáticas emergentes y no necesariamente responden a una planificación o estrategia particular. Esto ocurre tanto para los procesos de capacitación como para los de contratación de profesionales. Por lo anterior, se sugiere formalizar la estructura que opera en la práctica con la que se plasme en los documentos oficiales y proyectar los requerimientos de personal en línea con las metas de crecimiento que se establezcan en el PDI. Respecto de la unidad de aseguramiento de la calidad, se sugiere, primero tomar la decisión sobre su dependencia y, posteriormente, su fortalecimiento.</p>		
<p>f) En lo referido a la capacidad de respuesta institucional, el CFT Coquimbo cuenta con evidencias para dar cuenta de los resultados obtenidos, aunque es necesario mejorar la presentación de estas evidencias y su sistematización y avanzar en las instancias de análisis y evaluación de los resultados de su gestión. Al respecto, llama la atención que en el Panel de Control no estén todas las variables que son insumo para las metas anuales. Lo anterior, sumado a metas de corto plazo, dificulta el control de la gestión del horizonte estratégico institucional e incide en la capacidad de proyección de las líneas de acción en el mediano y largo plazo. Un ejemplo de esto es la definición anual de meta de retención que impide alinear a la comunidad en torno a un indicador de desempeño académico que es particularmente sensible en el ámbito de la Formación Técnica Profesional. Dado lo anterior, se sugiere contar con planes de revisión periódicos, realizar análisis para la mejora continua y construcción de planes de mejora por áreas críticas. Asimismo, se recomienda establecer metas que desafíen a los equipos de trabajo. Por ejemplo, orientar la estrategia de retención estudiantil en un crecimiento progresivo que promueva el trabajo en equipo y se focalice en el sentido de equidad social que tiene la retención. [...]</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>Si bien el Centro cuenta con Planes Operativos Anuales (PAO) para cada una de las direcciones, no se observa su implementación, seguimiento y evaluación, que permita verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>
<p>g) En relación con el modelo educativo y oferta académica, el Centro cuenta con un modelo de “formación por competencias enfocado en el desarrollo integral de las personas” y articulado con el Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (MCTP). Este modelo, así como el amplio conocimiento entre directivos y docentes, se advierte como una fortaleza; existe respaldo de su aplicación en evidencias y fuentes primarias recogidas en la actividad de acompañamiento y en las</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>No se observa un mecanismo formal y validado de planificación, establecimiento y actualización de la oferta formativa. Si bien el Centro realizó estudios previos que permitieron la expansión de la oferta inicial en Ovalle, no fue posible identificar los mecanismos con los que se definió la pertinencia de la oferta en las nuevas sedes.</p>

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>reuniones con distintos estamentos. Además, la comunidad educativa ha logrado identificar sus potencialidades y dificultades. Así, se observó análisis y reflexión en torno a observaciones del CNED en este punto, presentando el Centro instructivos de evaluación, módulos de especialidad o documentos sobre el desafío de integración curricular. Asimismo, se constata que existe coherencia entre las definiciones del modelo educativo, el diseño curricular y lo señalado por distintos actores de la Institución. Entre los aspectos a fortalecer, se sugiere mejorar el diseño y revisión de instrumentos en el contexto de la formación por competencias.</p> <p>La oferta académica ha sido creada siguiendo el MCTP; información de contexto provista por la Universidad tutora; la opinión de especialistas en cada una de las áreas productivas atingentes del mundo laboral y por un equipo con formación adecuada en cuanto a gestión curricular. Asimismo, se constata la existencia de una etapa de análisis de contexto que incluye una revisión y análisis de las estrategias nacionales sectoriales (en los casos que existan) que resulten pertinentes y referenciales para la oferta académica propuesta, entre ellas informes de la Comisión Nacional de Productividad, informes del SENCE, entre otros. Este proceso se complementa con la información de la oferta académica y de formación vocacional comparada a nivel nacional e internacional, así como la oferta en educación secundaria técnico profesional y universitaria de la Región de Coquimbo para fines de articulación. Además, como fuentes primarias se utiliza la asesoría técnica de expertos sectoriales. Además, el Centro da cuenta de mecanismos de caracterización de ingreso que les permite conocer a sus estudiantes, pues, se pudo evidenciar conocimiento de esta información, por parte de los equipos de trabajo del área académica. En la misma línea, durante la actividad de acompañamiento se informó que los mecanismos de nivelación están integrados al proceso formativo, sin embargo, se debe mejorar la información que dicho proceso genera y analizar sus resultados. Junto con lo anterior, se observó incipiente uso de resultados académicos, tanto de la implementación de los programas como de los estudiantes. Se sugiere detectar y definir procesos críticos en el área académica, implementarlos y establecer jornadas de análisis participativos. Se recomienda comenzar con la triada: currículum,</p>		

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
estudiantes y docentes. Por ejemplo, establecer formalmente el procedimiento de creación de carreras que dicta el CFTE; analizar y definir cuáles serán sus mecanismos para definir la apertura y cierre de carreras.		
h) Es preciso mejorar la sistematización de los resultados de las actividades de seguimiento a la progresión de estudiantes, a fin de realizar análisis que permitan la toma temprana de decisiones, respecto de estudiantes con riesgo de deserción. En este sentido, se valora que en los documentos que acompañan la autoevaluación, el CFT Coquimbo reconozca la necesidad de formalizar un proceso de seguimiento de indicadores de progresión académica, pues se pudo evidenciar que no existe un procedimiento formal y sistemático de monitoreo de los indicadores durante el semestre. Se sugiere que esto se integre con las metas requeridas a nivel de PDI y que se trabaje por carrera y jornada.	Pendiente.	No se observa una sistematización de información objetiva y cuantitativa que apoye la toma de decisiones, en particular sobre los procesos académicos, como por ejemplo: progresión estudiantil, definición de la oferta académica, cobertura y efectividad de los mecanismos de apoyo docente, logro del perfil de egreso y evaluación de los campos de prácticas.
i) Respecto de las prácticas de los estudiantes, si bien el Centro cuenta con un reglamento, los mecanismos para asegurar los procesos de práctica son incipientes e incluso los estudiantes buscan los lugares de práctica. De igual manera, no queda claro si existe una evaluación de la pertinencia del campo de práctica y si el proceso permite el despliegue de las competencias del perfil de egreso. Tampoco se presentan datos respecto a número de estudiantes que se benefician de convenios de práctica.	Pendiente.	No se observan avances en mecanismos que aseguren la práctica de los estudiantes, manifestando algunos de ellos en la actividad que la obtuvieron por iniciativa propia. Tampoco, fue posible observar mecanismos de evaluación del proceso de práctica y si éste permite el despliegue de las competencias de egreso. El Centro indica que se encuentra en consolidación de los centros de práctica para el segundo semestre de 2023.
j) En relación con los perfiles de egreso, se observa que son consistentes con las necesidades del sector productivo regional, sin embargo, la forma de validarlos -con las particularidades territoriales- posee matices que son observables. Por ejemplo, se constató que los actores clave del sector productivo participaron en una exposición de la oferta académica, que requirió su opinión, pero que posteriormente no fueron contactados para evidenciar si sus aportes habían sido incorporados, o para constatar o certificar, finalmente, la pertinencia con el sector productivo del territorio. En este sentido, se sugiere diseñar, formalizar e implementar un mecanismo eficiente para la participación de los representantes del sector productivo en la validación de los perfiles de egreso.	Sin verificar.	No fue posible observar durante la actividad de acompañamiento.
k) El diseño curricular es un proceso completo, e integra cuestiones pertinentes a la Formación Técnico Profesional; como el MCTP y la vinculación con el sector productivo. Se observa sistematización y	Sin verificar.	No fue posible observar durante la actividad de acompañamiento.

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>análisis de las necesidades de contexto, con mirada al territorio para cada carrera, a partir de fuentes secundarias. Pese a lo anterior, las evidencias de fuentes primarias obtenidas en la actividad de acompañamiento pueden mejorar en presencia y robustez. Al respecto, se sugiere activar algunas de las líneas de acción declaradas, como el comité de Vinculación con el Medio, o crear otras estrategias, como consejos asesores sectoriales o territoriales, que diferencien a los actores del proceso de diseño curricular de aquellos involucrados en la definición y actualización de la oferta académica. Respecto al proceso de definición y actualización de oferta formativa, se sugiere incorporar actores y grupos de interés, representativos del territorio, que puedan fortalecer la toma de decisiones realizada por el Centro, en la periodicidad que defina para ejecutar este proceso.</p>		
<p>l) En lo referido el ámbito curricular e instruccional, el CFT Coquimbo cuenta con documentos que detallan el proceso para definir el perfil de egreso, los programas de módulos y el plan de estudio, que en la práctica corresponde a una representación gráfica de este. Al respecto, se sugiere incorporar algún instrumento curricular que muestre la relación entre las competencias y los módulos (ejemplo: Mapa o matriz curricular). Igualmente, para efectos de procesos de autoevaluación, se sugiere incorporar como evidencia del análisis para la definición de oferta, los productos curriculares e instruccionales básicos e incluirlos en un dossier. En el plan de estudios, pero sobre todo en los programas, se recomienda indicar -a nivel curricular- las horas teóricas y prácticas de cada módulo, de manera de estandarizar un aspecto tan relevante para la Formación Técnica Profesional, como es la formación práctica. El estándar de 50-50 (práctico – teórico) utilizado por el Centro, es apropiado y podría formalizarse. Se sugiere, además, estandarizar las planificaciones didácticas.</p>	Sin verificar.	No fue posible observar durante la actividad de acompañamiento.
<p>m) Respecto de la implementación de las carreras, el Centro es capaz de establecer políticas y mecanismos explícitos que contribuyan a la gestión efectiva del proceso formativo y, en particular, el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En el ámbito de la gestión académica, se sugiere mayor formalización, definición de indicadores y metas a nivel de PDI, instancias de monitoreo, análisis y proposición de estrategias de mejora continua, en las que se recomienda involucrar a los gestores académicos (docentes, coordinadores, profesionales responsables del</p>	Pendiente.	Respecto de la gestión académica no se observa una formalización, definición de indicadores y metas asociadas al PDI vigente, como tampoco instancias de monitoreo, análisis y proposición de mejoras dadas la brechas identificadas.

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>acompañamiento y monitoreo de los resultados de los estudiantes) en un trabajo en torno a resultados. Una sugerencia de mejora es acordar un proceso crítico, por ejemplo, el seguimiento y monitoreo de los estudiantes, ya que promueve el encuentro de actores como los coordinadores académicos, docencia y currículum, aseguramiento de la calidad, los docentes, asuntos estudiantiles, entre otros. En este proceso se deben establecer actores, roles, y tiempos, además de planificar jornadas de análisis. Esto debiera estar en sintonía con el compromiso de mejorar los índices de progresión académica, no desde el sentido exclusivo de la rendición de cuentas, sino desde el sentido formativo y de equidad social que representa promover la retención o permanencia, la aprobación de módulos como proxy del logro de aprendizajes y el logro de la titulación oportuna.</p>		
<p>n) Sobre las certificaciones, se sugiere revisar y precisar, cuando corresponda, si son habilitantes para la inserción futura en el medio productivo, de acuerdo con lo que señala el Modelo Educativo, ya que desde el punto de vista de los informantes claves, no necesariamente habilita al estudiante para la inserción laboral y dicho resultado debiera ser examinado, medido y monitoreado. Además, se recomienda considerar un plan de monitoreo que incluya el estudio de los efectos de estas credenciales en la empleabilidad, en particular en las cuatro carreras, con foco en TNS en Enfermería.</p>	Pendiente.	No se observa en la actividad una evaluación por parte del Centro del reconocimiento de las certificaciones por el medio laboral, como tampoco un monitoreo de la utilidad de las credenciales en la empleabilidad de los titulados.
<p>o) Los docentes se destacan por el compromiso y experiencia, ambas cualidades son relevadas por los estudiantes. Además, se reconoce que el Centro cuenta con mecanismos pertinentes para seleccionar y disponer de docentes, dado que consideran convocatorias públicas, definiciones de cargos explícitas, evaluaciones psico-laborales, requisitos y ponderaciones públicas, orientación territorial y procesos de inducción. Pese a ello, enfrenta dificultades de reclutamiento asociados al talento disponible en la zona y al aumento del costo o rotación de docentes debido a la ubicación, no detectándose un modelo o solución implementado para resolver dicha problemática. Asimismo, si bien los docentes reconocen la realización de capacitaciones, mayoritariamente relacionadas con el Modelo Educativo, no se tuvo a la vista un plan de capacitación docente, por lo que se sugiere avanzar en su construcción. Por otro lado, el CFT Coquimbo señala la aplicación de una encuesta docentes, pero -según se constató- no responde a un mecanismo mayor</p>	Pendiente.	Persisten las dificultades de reclutamiento de docentes idóneos, lo cual se acrecienta con la apertura de nuevas sedes, lo que ha sido suplido en parte por docentes con una mayor carga horaria, que tienen que viajar en algunos casos entre las diferentes localidades.

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
asociado a incentivos. Al respecto, se sugiere seguir mejorando los procesos de inducción, reclutamiento y selección docente, con el objetivo de mantener una rotación aceptable y promover la calidad de los procesos formativos; también, surge la necesidad de formalizar un procedimiento de evaluación docente y, consecuentemente, establecer en el plan, indicadores de avance, metas, plazos y recursos, así como la estrategia para avanzar progresivamente en la cobertura de docentes perfeccionados.		
p) Se recomienda potenciar el rol de la unidad de aseguramiento de la calidad, que, si bien ha tenido un rol centrado en la respuesta a los informes del CNED, necesita focalizarse en el desarrollo de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, pues el foco del Centro debe ser; avanzar desde la rendición de cuentas al aseguramiento de la calidad y la autoevaluación, implementar mecanismos de autorregulación y usar el PDI con un sentido estratégico para responder a los desafíos futuros que impactan en la sustentabilidad de la Institución.	Pendiente.	El Centro no cuenta aún con un área o unidad de Aseguramiento de la Calidad, sino que con un responsable no formalizado en la estructura
q) La unidad responsable ha tenido fluctuaciones desde la puesta en marcha del CFT Coquimbo. Por ello, si bien se reconoce la existencia de una política robusta para el área, se observa falta de formalización y aprobación. Por lo mismo, además de la gestión (o recolección) de convenios y actividades, no se evidencian otras iniciativas. Sin perjuicio de ello, el equipo actual demostró, a través de material concreto, tener una planificación y objetivos para el corto plazo, ya sea en función de un proyecto en particular o en torno a la reorganización del área para seguir construyendo capacidades futuras. No obstante, en esta misma línea, también se detecta la inexistencia de sistemas de apoyo institucional en cuanto a vinculación con el medio se refiere. Se sugiere, seguir progresando en la formalización y despliegue de las acciones de vinculación para lograr una parametrización de indicadores concretos del área que genere valor para la toma de decisiones.	En proceso.	Si bien el Centro ha tenido avances, se mantiene la necesidad de evaluar formalmente la pertinencia de todas las actividades desarrolladas, asegurando la bidireccionalidad, que permitan el establecimiento de indicadores concretos para el área que aporte al proceso de toma de decisiones.
r) Se advierte la existencia de una visión y proyección de futuro institucional, que tiene efectos en la gestión y logística de los recursos. El Centro ha realizado una labor destacada a la hora de diversificar su oferta académica para poder contar con una fuente de ingreso que le permita consolidarse como institución en miras de autonomía financiera, y también conoce los aspectos críticos de su estructura de costos y los	En proceso.	El Centro ha tenido la capacidad de aumentar su matrícula en 2022, principalmente, a través de la apertura de carreras en sedes. Sin embargo, es necesario la determinación de los costos de mantención de dichas sedes e incorporación en el presupuesto anual del Centro.

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>puntos de inflexión respecto a la generación de ingresos. En el presente, dichas decisiones no evidencian la totalidad de sus resultados, dado que la oferta académica es relativamente nueva, y aún no tiene la cantidad de cohortes necesarias para estar en funcionamiento pleno. La matrícula de primer año da buenos indicios respecto al interés estudiantil por la oferta y a la cantidad de recursos que se puede generar.</p> <p>Se puede evidenciar que el Centro tiene una perspectiva de generación de ingresos alineada con las proyecciones de matrícula, sin embargo, la estructura de gastos parece estar acoplada a los ingresos en los años proyectados. Dicho ejercicio sí evidencia que los ingresos futuros podrían sustentar la estructura de gastos del año 2020 sin inversión, lo cual es un precedente positivo.</p> <p>El informe de comportamiento de matrícula demuestra que, en gran parte de la oferta diurna, y con un poco menos de éxito en la oferta vespertina, el Centro logra la cobertura casi total de los cupos que ofrece, lo que es un buen indicio de sustentabilidad económica y de pertinencia territorial asociada al interés de los futuros estudiantes. Pese a ello, no se ha evidenciado en las preocupaciones actuales del Centro, los mecanismos para actualizar y revisar los programas de estudio con pertinencia territorial u adaptaciones futuras, por lo que se sugiere mejorar las proyecciones y su formalización para tener claridad sobre cuál es el nivel de operación que debe mantener para ser sustentable de forma autónoma; revisar frecuentemente el funcionamiento de la estructura, sobre todo debido a la gran cantidad de unidades críticas que están alojadas en la Dirección Académica; identificar e institucionalizar mecanismos efectivos que promuevan procesos de admisión exitosos e incorporar mecanismos cíclicos de corto y mediano plazo para la actualización curricular.</p>		
<p>s) Existe una ejecución y resguardo financiero adecuado, acorde con las definiciones institucionales incluidas en sus políticas para la gestión y control financiero del Centro (Pág. 40-44 del PDI), los cuales se evidencian en planificaciones sustentadas en proyecciones académicas, con perspectivas de flujo, con la identificación de saldos de caja y con resultados, excedentes e inversiones que han sustentado el crecimiento sostenido de los ingresos.</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>Se observa que el trabajo se encuentra abocado a la operación regular, careciendo de una perspectiva estratégica, cumpliendo de forma ajustada en términos presupuestarios.</p>

Observación o Sugerencia	Estado de avance	Comentarios
<p>t) Las proyecciones financieras han sido bastante certeras hasta el año 2021. Sin embargo, se estima un crecimiento de 51,2% en 2022, lo que se considera bastante alto dado el nivel de actividad alcanzado en 2021. Por otro lado, en estas proyecciones hay que considerar la retención de primer y segundo año del Centro, que afectan el ciclo de vida de los estudiantes y, por ende, los flujos de caja proyectados.</p>	<p>En proceso.</p>	<p>El Centro presenta proyecciones financieras para el periodo 2022-2025, estando acordes con la actividad del año 2021. Sin embargo, no es posible observar el uso de ciertas variables relevantes, como la retención, para su generación. Por otro lado, es importante valorizar el nuevo PDI e incorporarlo en las proyecciones financieras.</p>
<p>u) Si bien los estados financieros años 2019-2020 se encuentran auditados por auditor independiente certificado, se realizan algunas sugerencias que pueden ayudar en la presentación de la información financiera. La primera, relativa al ajuste en la presentación de las cuentas a la normativa contable vigente. El Centro no presenta los aportes restringidos del Estado como otros activos y otros pasivos financieros. Por otro lado, el superávit del ejercicio es presentado como una cuenta aparte del patrimonio. La segunda, relativa al reconocimiento de ingresos. El Centro reconoce todos los aportes del Estado como ingresos, incluyendo aquellos recursos asociados a la infraestructura, lo cual genera una distorsión del resultado operacional y resultado del ejercicio y, por ende, de los Estados Financieros como un todo. Lo anterior, afecta la comparabilidad entre las principales cuentas del CFT Coquimbo.</p>	<p>Pendiente.</p>	<p>El Centro no cuenta con un Sistema de Administración Empresarial (ERP) que le permita desarrollar un sistema de contabilidad que facilite las consultas y entrega de información financiera para la toma de decisiones, encontrándose este servicio externalizado, lo cual ha afectado el tiempo y la forma de los estados financieros auditados.</p>