



**RESUMEN EJECUTIVO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
CFT CENCO
2021-2025**

Presentación Plan Desarrollo Estratégico

Estimada Comunidad:

Reciban a través de este documento el resumen ejecutivo del nuevo Plan de Desarrollo Estratégico de CFT CENCO para el período 2021-2025.

En él encontrarán las declaraciones fundamentales de nuestra institución, la definición de los objetivos estratégicos y los ejes que nos comprometemos a desarrollar.

Es fundamental para el cumplimiento de este plan el compromiso, el profesionalismo y la colaboración de cada una de las personas que conforman nuestra institución. Esta disposición la he visto en cada uno de ustedes, por lo que tengo la certeza de que seguiremos como institución creciendo y mejorando cada día para el beneficio de nuestros estudiantes.

Los saluda muy cordialmente,

L. Horacio Rojas M.
Rector CFT CENCO

1. Antecedentes de Contexto

La formulación del Plan Desarrollo Estratégico (PDE) se realizó en el contexto de un entorno cada vez más complejo, cambiante y generador de diversas transformaciones, en especial las que afectan a la educación superior, fundamentalmente, los requerimientos y desafíos derivados de la nueva Ley de Educación Superior, los efectos de la Pandemia COVID 19 y los cambios que traerá para la sociedad la llamada "4ª Revolución Industrial". Efectivamente, la sociedad chilena ha venido experimentando una serie de transformaciones de todo orden y de manera vertiginosa durante los últimos 20 años. Estos cambios se han visto acelerados a propósito de la pandemia que ha afectado al mundo el 2020. El campo educativo, como consecuencia, se ha visto impactado también por una serie de factores que suponen nuevos desafíos para las instituciones de educación superior que buscan mantener su vigencia y fortalecer sus proyectos educativos.

Esta crisis sanitaria y económica afectará profundamente a las instituciones de educación superior, restringiendo sus recursos, tanto los de origen estatal como privado, y obligándoles a adaptarse a este escenario manteniendo criterios de calidad, equidad y pertinencia. Sin perjuicio de lo anterior, en lo inmediato se vislumbra con repuntes al alza en matrícula de alumnos nuevos, en especial con alumnos favorecidos con la gratuidad. Es muy probable, además, que el incremento de matrículas de estudiantes nuevos, sobre todo por parte de quienes busquen una recualificación, se dirija hacia la educación a distancia que lleva años experimentando un gran crecimiento en la región.

Según datos de la UNESCO, la cobertura de la modalidad de educación a distancia ha crecido un 73% desde 2010, mientras que la presencial lo hizo solo un 27%. En 2010, casi 2 millones y medio de los 21 millones de estudiantes universitarios de primer título en la región estudiaban a distancia, representando un 11,7% del total. En 2017 esta modalidad de enseñanza representó un 15,3% del total y abarcó a 4 millones trescientos mil alumnos.

En Chile, por los cambios acontecidos en el año 2020, se vislumbra que el nuevo entorno digital de enseñanza será una tendencia muy fuerte en los próximos años. Procesos que hasta no hace muchos meses eran realizados en forma presencial, en la actualidad se ha logrado demostrar que son posibles de realizar de manera digital; la transformación digital ha alcanzado a los diversos sectores productivos, económicos, de servicios, siendo la educación superior un sector que se ha debido adaptar muy rápidamente a los cambios. Aquellas instituciones de educación superior que no lograron leer los cambios que se venían, y no implementaron esos cambios hace años atrás, lo deberán hacer muy rápidamente para no quedar fuera de este nuevo entorno de enseñanza digital.

Chile cuenta con la infraestructura tecnológica básica necesaria para el crecimiento de la educación a distancia. Efectivamente, la tasa de penetración de telefonía móvil en Chile es de un 99,82%. Siendo la tasa de penetración de internet en los móviles de un 82%. O visto desde otro punto de vista, todo Chile cuenta con al menos un 75% de cobertura de internet.

2. Declaraciones Fundamentales

El Centro de Formación Técnica CENCO reafirma en este proceso de planificación sus valores y propósitos y estrategias generales de desarrollo, lo que se expresa principalmente a través de su Proyecto Institucional y su Modelo Educativo, y en donde se señala que CFT CENCO entiende al ser humano como el centro del proceso educativo, respetando sus derechos, su cultura y sus sistemas de creencias. Asimismo, respeta las opciones de vida de sus estudiantes, docentes y administrativos. Por tanto, el humanismo constituye la base del proceso democrático que guía la incorporación de la institución a la sociedad actual.

En dicho marco ejecutará las acciones comprometidas en esta planificación con el objeto de continuar ampliando y perfeccionando su quehacer.

2.1 Misión

La misión de CFT CENCO es formar a jóvenes y a personas que ya se encuentran en el mundo laboral como técnicos de nivel superior en modalidad virtual, mediante un modelo educativo innovador y flexible, sustentado en los valores institucionales, asegurando una educación de calidad. A través de la formación continua, la vinculación con el medio y la innovación interactiva con su entorno relevante, contribuyendo a la inserción laboral de sus titulados y tituladas al desarrollo del país.

2.2 Visión

Ser reconocidos como una institución de educación de calidad, líder en la formación de técnicos de nivel superior en modalidad virtual, capaces de incorporarse a la sociedad y al mundo del trabajo de una manera autónoma e integral.

2.3 Propósitos Institucionales

Formar técnicos de nivel superior en modalidad, mediante un modelo educativo innovador y flexible, sustentado en los valores institucionales, asegurando una educación de calidad.
Contribuir a la movilidad social y laboral de los trabajadores que optan por nuestra institución para cursar una carrera afín al trabajo que realizan y a sus intereses.

Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio docente, la satisfacción en el servicio que entrega y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.

Promover la formación valórica, ética y la autonomía de los aprendizajes de los estudiantes para contribuir al perfil de egreso y al sello institucional, que busca un técnico autónomo, autocrítico y que sabe resolver problemas de su entorno laboral.

2.4 Valores Institucionales

Nuestro quehacer institucional, formativo y académico estará guiado por los siguientes valores, que sustentarán nuestra acción educativa y nos caracterizan como institución:

- **Compromiso con la Calidad**

Aspiramos a que todo nuestro quehacer se desarrolle con calidad, en la búsqueda de la pertinencia, eficiencia, eficacia y compromiso en los procesos académicos, de gestión administrativa y financiera y de vinculación con el medio. Que las conductas no sean consecuencia de las circunstancias, sino fruto de la planificación.

- **Humanismo**

Entendemos al ser humano como el centro de todo el proceso educativo, respetando sus derechos, su cultura, su experiencia, sus creencias y las opciones de vida de estudiantes, docentes, colaboradores y colaboradoras, promoviendo la diversidad e inclusión, estableciendo así, las bases de un proceso democrático que orienta la incorporación a nuestra comunidad educativa.

- **Responsabilidad social**

Estamos comprometidos con la sociedad, propiciando la movilidad social y una labor académica accesible, sin importar la ubicación geográfica. Formamos personas que actúen éticamente con su entorno y contribuyan al desarrollo sustentable de nuestro país.

- **Voluntad**

Valoramos la disciplina, dedicación y perseverancia de las personas para alcanzar sus objetivos y metas individuales y colectivas.

La voluntad es el motor que impulsa el progreso y la excelencia en pos de nuestra misión y visión, donde cada reto se convierte en una oportunidad de crecimiento y aprendizaje y fortalece la capacidad de enfrentar y superar obstáculos en un entorno desafiante y dinámico.

- **Respeto**

Promovemos el respeto entre todos los miembros de nuestra comunidad educativa, fomentando el diálogo constructivo y la tolerancia hacia la diversidad de ideas. Respetamos las normas legales de nuestra sociedad y los compromisos adquiridos y, tratamos de manera adecuada y constructiva las situaciones adversas, en un ambiente de armonía y colaboración.

3. Resultados (PDE) 2017-2020

A continuación se presenta una síntesis de los principales resultados alcanzados por CFT CENCO en el periodo estratégico 2017-2020, ordenados de acuerdo con sus ejes principales y atendiendo a los hitos de desarrollo institucional.

A continuación, la descripción y principales resultados por propósito:

Propósito 1. Formar técnicos de nivel superior en modalidad presencial y a distancia tanto en carreras regulares como en planes especiales para trabajadores.

Este propósito buscaba introducir cambios sustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje de las carreras regulares y de los planes especiales para trabajadores en las modalidades presencial y a distancia, poner en marcha un modelo educativo que considere la modalidad presencial y a distancia y consolidar la educación a distancia como una fortaleza del CFT CENCO en Chile.

Durante este periodo CFT CENCO actualizó su modelo educativo y el diseño instruccional, generando mejoras sistemáticas y continuas en los recursos pedagógicos en línea, metodologías en educación a distancia, presentación de contenidos y estructuras del aula virtual, en el marco de su trayectoria desde la modalidad presencial a la educación 100% a distancia. Se implementó la nueva estructura de aula virtual con recursos pedagógicos que responden al modelo educativo centrado en el estudiante.

La institución inició una innovación curricular de todas sus carreras, cambió el diseño curricular de objetivos a uno basado en competencias, iniciando su implementación el año 2019. Al año 2020 el 100% de programas académicos se encuentran innovados.

Se implementó un plan de capacitación para el cuerpo docente que le permite desarrollar herramientas pertinentes a nuestros modelos educativos e instruccional.

Propósito 2. Contribuir a la movilidad social y laboral de los trabajadores que optan por reconocer sus oficios en nuestra institución para cursar una carrera afín al trabajo que realizan.

Bajo este propósito se buscó fortalecer el proceso educativo para asegurar el cumplimiento de los perfiles de egreso, lograr un posicionamiento en el medio productivo del sector público y establecer alianzas estratégicas con el medio para facilitar la empleabilidad de nuestros egresados en el sector público y privado.

Durante este periodo CFT CENCO diseñó numerosas acciones que le han permitido potenciar el proceso educativo, contando con procesos académicos definidos y sus respectivos

procedimientos que no solo regulan y guían el proceso formativo, sino que son un mecanismo de aseguramiento de la calidad del cumplimiento de los perfiles de egreso. Además, ha implementado una evaluación diagnóstica a los estudiantes con sus respectivos remediales para nivelar competencias de entrada, así como una encuesta de predictores académicos que miden factores que influyen en el rendimiento académico.

CFT CENCO ha seguido impulsando la matrícula de estudiantes trabajadores a través de sus planes especiales, validando sus aprendizajes previos adquiridos a través de la educación formal y su experiencia laboral, ofreciendo la oportunidad de convalidar actividades curriculares evidenciadas en el manejo de la competencia esperada, a través de pruebas de reconocimientos de aprendizajes mínimos. Lo anterior, ha facilitado la movilidad social de nuestros egresados.

Propósito 3. Generar mayores capacidades de gestión a través de un modelo institucional que permita la planificación, ejecución, la medición, control y mejoramiento continuo del servicio académico y de los procesos de apoyo necesarios para asegurar el ejercicio docente, la satisfacción de la comunidad y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.

Bajo esa directriz estratégica se buscó desarrollar mejores capacidades de gestión Institucional, incorporando “mejores prácticas” de calidad, y desarrollar en las personas mayores capacidades de gestión, fortaleciendo sus habilidades y competencias. También se buscaba instalar capacidades de gestión económica-financiera y mejorar la eficiencia en la provisión y uso de los recursos disponibles, para asegurar el crecimiento y desarrollo del Centro, instalar capacidades de gestión en infraestructura, y reforzar el control interno de la gestión Institucional, mediante la verificación del cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos que regulan el funcionamiento del CFT.

CFT CENCO ha realizado sistemáticamente autoevaluaciones institucionales, con sus correspondientes planes de mejoras y seguimiento de los mismos. Para el cumplimiento de sus tareas CFT CENCO aumentó su dotación especialmente en el área docente. En el 2020 se instaló la Unidad de Análisis Institucional. Se han logrado mejorar los indicadores financieros de la institución y durante este periodo la institución ha aumentado su margen operacional. Se ha consolidado una oferta de carreras las cuales logran una matrícula suficiente para sustentar el proyecto institucional, incorporando más de 1.800 estudiantes nuevos en 2020. En este periodo CFT CENCO ha instalado su oficinas académicas y administrativas en la ciudad de Santiago, las cuales cumplen con las condiciones para desarrollar de manera adecuada las labores administrativas y la gestión académica. La decisión adoptada de avanzar hacia una educación 100% online ha mejorado la eficiencia en el uso de los recursos, optimizando cada uno de los procesos. Respecto a los sistemas informático de la institución, ha existido un avance significativo. Contamos con un sistema académico capaz de gestionar la información de los alumnos de manera eficiente, un sistema de admisión que permite mejorar el proceso de captación de alumnos y un sistema financiero que ha permitido entre otras tareas automatizar el proceso de identificación de pagos y emisión de boleta electrónica.

Propósito 4. Promover la formación valórica, ética y la autonomía de los aprendizajes de los estudiantes para contribuir al perfil de egreso y al sello institucional que busca un técnico autónomo, autocrítico y con capacidad para resolver problemas de su entorno laboral.

Para este eje se buscó fortalecer la formación valórica integrando al currículum formativo actividades pedagógicas transversales en las asignaturas para que refuercen estas actitudes, revisar y actualizar las asignaturas del currículum general que apuntan al sello institucional y establecer un currículum formativo con al menos un 40% de actividades prácticas relacionadas con el entorno laboral en el cual se desempeñarán una vez titulados.

Se implementó el sello institucional en todos los programas formativos a través actividades curriculares, a saber: TIC para la vida humana; liderazgos y comunicación efectiva; gestión de proyectos; ética y responsabilidad social. CFT CENCO, además, promueve su formación valórica y ética en las distintas asignaturas a través de foros de debate que permitan interactuar a los estudiantes sobre estas temáticas, para lo cual fue necesario capacitar al cuerpo docente en esta dimensión.

Los recursos pedagógicos incorporados al aula virtual, cuadernos interactivos, foros, resumen, gamificación, etc. promueven la autonomía de los estudiantes para la adquisición de su aprendizaje en cada actividad curricular, permitiendo avanzar a su ritmo de aprendizaje, pero también generando espacios de interacción con sus pares y docentes.

4. Análisis FODA Institucional

La educación superior en Chile ha sufrido una serie de cambios producto de leyes aprobadas en el pasado reciente que han abordado desde la creación de una nueva institucionalidad, así como también ámbitos referidos a aspectos misionales de las IES, en especial de los Centros de Formación Técnica. Muchas de las obligaciones y tareas para el Estado y para la institucionalidad están a esta fecha en fase de diseño o de implementación. En este contexto, CFT CENCO debe continuar fortaleciendo su proyecto institucional y sus capacidades internas con el objeto de posicionarse como un proyecto educacional que agregue valor a sus estudiantes, empleadores y a toda la comunidad educativa.

En particular, debemos prestar atención a las siguientes oportunidades y amenazas del entorno:

4.1 Oportunidades

La 4ª Revolución Industrial, cuyos efectos ya se empiezan a sufrir en nuestro país, requiere de trabajadores con nuevas habilidades, flexibles e inteligentes social y emocionalmente y con las capacidades necesarias para resolver problemas en contextos cambiantes; es decir, trabajadores que se adapten rápidamente a estos desafíos y que sean capaces de aprender y desaprender en breve de tiempo. En este contexto de tanta incertidumbre, la educación

integral se hace necesaria. Efectivamente, se deberá enseñar a las futuras generaciones a convivir con estos sistemas de AI para potenciar el trabajo humano y no opacarlo, será necesario potenciar las habilidades de colaboración, creatividad e innovación, inteligencia socioemocional, percepción sensorial, razonamiento complejo y pensamiento crítico, las cuales serán muy difíciles de ver en un robot, pero no así en un humano. Si no se cultivan estas habilidades la fuerza de trabajo humana será fácilmente desplazada por robots que harán lo mismo, pero más eficientemente.

El número de alumnos que estudian en educación a distancia ha aumentado, pero no en cifras que permitan prever un crecimiento explosivo, al menos no en el corto plazo. Queda mucho espacio aún para alcanzar las cifras de otros países pioneros en esta modalidad.

La matrícula en los CFT's, que se ha mantenido estable en general en los últimos años, asegura al menos un piso de sustentación en torno al cual las instituciones se deberán mover. Por su parte, los permanentes cambios sociales, económicos, industriales y laborales, además, los alumnos que estudian carreras técnicas provienen de los 2 primeros quintiles de la población, entregan una oportunidad como para instituciones pequeñas como CFT CENCO, a partir de una docencia de calidad, que se sustente en la creatividad e innovación, logre entregar una oferta distinta, que esté atenta a los requerimientos del entorno, y que sobre todo analice proyectivamente lo que la sociedad necesita para los años venideros.

Los medios de comunicación digitales permiten la difusión de su quehacer y de su oferta educativa a menores costos y de forma más efectiva, por lo que instituciones como la nuestra tiene una mejor oportunidad para competir.

Las empresas y el país necesitan capacitar a sus trabajadores. El mercado laboral ha cambiado radicalmente en los últimos años. A partir de este cambio han evolucionado varios perfiles profesionales y han ido apareciendo otros nuevos, y muchos trabajadores han optado por adaptarse a la nueva lista de profesiones más demandadas.

Las redes 5G proporcionan una mayor velocidad, rendimiento y cobertura. El 5G permite muchos más usuarios conectados al mismo tiempo. La reducción a mínimos de la latencia facilitará que las experiencias en realidad virtual y realidad aumentada puedan convertirse en una herramienta cada vez más real para los profesores en clase. Permitirá incrementar los aprendizajes personalizados. Permitirá conectar a cada alumno con sistemas personalizados inteligentes y sugerir vías de aprendizaje distintas a través de sus dispositivos móviles se convertirá en una realidad: será un entorno internacional, inmediato, virtual e interactivo lo que permitirá a los alumnos aprender de formas muy distintas a las de hoy. De esta forma las nuevas metodologías de aprendizaje en el futuro podrán estar cada vez más centradas en el alumno, permitiendo el desarrollo de habilidades bajo demanda y personalizadas.

La escasa titulación en las especialidades respectivas de los alumnos de LTP abre la posibilidad de que los CFT se articulen con dichas unidades con el objeto de aumentar las tasas de titulación de los mismos.

Se mantiene una gran necesidad de tecnificarse por parte de los trabajadores, en especial del ámbito municipal y de servicios públicos en general. Efectivamente, la participación de los trabajadores del estamento de técnicos se ha mantenido relativamente estable, promediando un 28% del total.

Las exportaciones de nuestro país crecerán hacia los servicios. Chile podría exportar servicios de educación superior. Ello tiene múltiples desafíos, tales como acreditaciones internacionales, promoción en el exterior, créditos a los planteles para inversiones en internacionalizarse y otros. CENCO debe estar atento a este contexto y participar en la medida de sus posibilidades en instancias de diálogo, y avanzar en la producción de servicios hacia el exterior desde nuestro país.

Las políticas de financiamiento del Estado permiten que los CFT's autónomos y acreditados participen de los múltiples mecanismos de financiamiento que el estado ha levantado por lo que CFT CENCO debe hacer un esfuerzo para acreditarse institucionalmente.

4.2 Amenazas

El sistema de educación superior chileno presenta una matrícula total de pregrado de 1.144.184 estudiantes el año 2020. Respecto a la matrícula de primer año de pregrado, el año 2020 registra 305.360 estudiantes, esta disminuyó en un 8,2% respecto al año anterior, alcanzando 305.360 estudiantes en el sistema. Aunque el desplome fue generalizado, el fenómeno se vivió con mayor intensidad en las instituciones que no están acreditadas. Un 95 por ciento de quienes inician sus estudios, en tanto, optó por un plantel acreditado.

El escenario macroeconómico producto de la pandemia sigue a finales de 2020 mostrando más incertidumbre que la habitual. El mercado laboral ha sufrido un fuerte impacto, con una caída transversal en el empleo y los ingresos laborales. Revertir estas tendencias es uno de los principales desafíos para afianzar la recuperación de la economía. Convivir con esta incertidumbre será una realidad para las personas y para las instituciones.

Las movilizaciones sociales del año 2019 impusieron en nuestro país una aceleración en la discusión de implementación de políticas y reconocimiento de derechos, que, aunque estaban en la palestra desde hace años, eran postergados. Los desafíos en el ámbito de las políticas públicas van desde la priorización de las mismas hasta la mejora en su eficiencia. Lo que no cabe duda es que algunos de los temas más postergados reimpulsarán su agenda en el corto plazo. La discusión a nivel constitucional se centrará sobre la educación universitaria. Es muy probable que la discusión en esta materia se remita al tema del lucro económico, y el rol de la educación privada.

Una situación económica inestable, el no cumplimiento de las proyecciones de crecimiento pueden acarrear una situación de disminución de la capacidad de pago de las personas, lo que puede traer un aumento en la morosidad en el pago de los aranceles.

La instalación y operación de los CFT estatales constituirá un desafío para el resto de la industria, que deberá estar atenta a una competencia que desde el Estado se espera se potencie con condiciones más favorables para su funcionamiento, desde financieras hasta para la certificación de su calidad.

La concentración vertical de las instituciones de educación superior producto de la expansión de la matrícula de estudiantes y en el financiamiento público de la educación superior, ha llevado a un número cada vez mayor de instituciones a desarrollar estrategias de integración vertical, mediante organizaciones que administran universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, o cualquiera de sus combinaciones, las que están concentrando la matrícula de estudiantes de manera creciente.

En las últimas décadas, se han observado profundos cambios en la estructura de edad de la población chilena. Básicamente ha aumentado la población de mayor edad, la población de 18 a 24 años de edad está alcanzando tasas de crecimiento negativas, lo que se asocia con cada vez menor población en edad de estudiar en la educación superior.

El país carece de información prospectiva que permita anticiparse a las demandas futuras de habilidades y competencias, y que informen sobre el desarrollo de contenido en esas competencias tanto a proveedores de educación, como al gobierno y a los potenciales estudiantes.

Aún persiste un alejamiento cada vez más profundo entre el sistema educativo y el trabajo, que provoca que haya muchas titulaciones con poca proyección laboral y muchos puestos de trabajo sin oferta formativa específica; y que cada vez haya más personas no empleables, algunos por falta de formación y motivación, y otros por tener experiencia o estudios en materias en vías de extinción.

4.3 Fortalezas

1. CFT CENCO tiene experiencia y trayectoria en la enseñanza virtual. Esto permite que nuestro CFT, que ha desarrollado desde el 2014 e incorporado estrategias para asistir los procesos de enseñanza y aprendizaje y plataformas tecnológicas asincrónicas, tenga una gran oportunidad para potenciar su matrícula, en un momento en que existe cada vez mayor legitimidad en la formación a distancia.
2. CFT CENCO cuenta con un Proyecto Educativo consolidado y acorde a su Misión. Posee un modelo pedagógico centrado en el Estudiante co-construido con el Docente, de carácter Colaborativo. El principio básico que lo orienta se sustenta en la convicción de que todo ser humano es educable y que cumple un rol activo en su propia educación; ello implica el respeto y atención de la diversidad humana. Junto con ello, tiene en consideración que la sociedad demanda a las instituciones de educación superior un mucho menor desperdicio de recursos y un mucho mejor aprovechamiento de otros recursos escasos, como el tiempo. Esto se traduce en aprovechar el conocimiento previo que posean los estudiantes, sus experiencias, en reducir las tasas de abandono y retraso en los estudios, en incorporar

herramientas tecnológicas de apoyo, entre otros aspectos.

3. El respaldo financiero que otorgan los socios controladores y el Directorio, permiten que el desarrollo de las actividades inherentes al Centro se efectúe sin contratiempos y pagando correctamente todos los compromisos financieros.
4. Posee solidez financiera. El Centro genera los suficientes recursos financieros para financiar su operación normal, existe un buen control de la deuda y de la relación deuda /patrimonio. Cuenta con sistemas de información que permiten asegurar la disponibilidad de información financiera para una oportuna toma de decisiones.
5. Cuenta con capacidad para atraer directivos con experiencia en educación superior y posee capacidad directiva para detectar necesidades y oportunidades del entorno. En relación con esta capacidad, ha desarrollado fuertes vínculos con organizaciones gremiales que demandan tecnificación para sus afiliados en concordancia a las nuevas políticas de calidad impulsadas por el Estado chileno para sus instituciones.
6. CFT CENCO ha demostrado capacidad de adaptarse a los cambios internos y externos, así ha adoptado la modalidad a distancia, en el marco de su proyecto institucional, con innovación metodológica.
7. El centro cuenta con un cuerpo de Docentes en número suficiente para cubrir las necesidades de los planes de estudio de las carreras y comprometidos con los procesos de aprendizajes de los alumnos, son profesionales que trabajan en el medio productivo y paralelamente desempeñan funciones docentes en el Centro, lo que otorga un valor agregado al proceso formativo, con un sistema de evaluación académica en desarrollo que permite medir el desempeño del ejercicio docente, generando diversas acciones para su mejora.
8. CFT CENCO cuenta con políticas, reglamentos y procedimientos tanto en el área académica como administrativa, las que están en permanente revisión y actualización.
9. CFT CENCO instaló la Unidad de Análisis Institucional que permite la sistematización y análisis de información para la toma de decisiones sobre la progresión de estudiantes.
10. Se cuenta con mecanismos de apoyo académico a los estudiantes frente a los resultados de la evaluación de su proceso formativo.
11. Los resultados de los principales indicadores académicos son positivos. Los titulados poseen un alto porcentaje de empleabilidad y una buena valoración de su desempeño y de su pertinencia formativa, desde la mirada de los empleadores. Posee una alta Tasa de Retención y una Alta Tasa de Titulación en Planes Especiales. Sus titulados de Planes Especiales para trabajadores alcanzan un alto porcentaje de movilidad laboral y/o mejoras económicas.

12. Cuenta con una sólida plataforma tecnológica que permite impartir carreras técnicas online para todas aquellas personas que requieren flexibilidad horaria y compatibilizar los estudios con el trabajo. Junto con ello, un cuerpo directivo y un cuerpo docente con amplia experiencia en educación a distancia y el apoyo de tutores de seguimiento especializados que brindan una permanente atención a los estudiantes.

4.4 Debilidades

1. La migración en un 100% de la institución a la modalidad online, así como la nueva Ley de ES, hacen necesario que se adecue su orgánica, con el fin de que todas las unidades necesarias para dar cuenta de las tareas que se deben desarrollar se instalen y se contemplen en los estatutos y reglamento de CFT CENCO. Algunas áreas de la institución, principalmente de la VRAC, debiesen estar instaladas y formar parte de la estructura orgánica formal de CFT CENCO.
2. No obstante, se ha avanzado en dotar a la institución del personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones y niveles de responsabilidad que demanda el proceso formativo, se constata que algunas áreas de CFT CENCO deben ser fortalecidas con más dotación de recursos humanos.
3. CFT CENCO, no obstante contar con una política de recursos humanos y mecanismos de capacitación y actualización del personal, éstas no se han desplegado completamente. Es necesario continuar e incrementar las acciones y actividades de capacitación/desarrollo para el personal administrativo y profundizar la formación de docentes. La calificación del equipo actualmente tiene un perfil muy operativo.
4. CFT CENCO cuenta con una política de gestión docente de reciente implementación, la cual debe ser integralmente instalada. La capacitación a sus docentes se debe realizar en forma sistemática, principalmente en lo relacionado con el Modelo Educativo, la metodología de enseñanza y a las necesidades de capacitación detectadas.
5. Falta formalización de una estrategia de comunicación interna efectiva para la gestión. Se debe profundizar en el conocimiento de lo que están haciendo, de sus roles y funciones, las otras áreas de la institución, dándole mayor visibilidad de las actividades y mejorar las comunicaciones internas y el trabajo colaborativo.
6. Se debe avanzar en la digitalización de la institución, pues existen aún muchos procesos manuales, sin automatización.
7. Fortalecer la oferta de CFT CENCO a través de una investigación de mercado y de la consolidación de una identidad de marca.
8. Se debe potenciar el Learning Management System con mayores prestaciones y contar con Plataforma ad hoc para distintos segmentos.

9. CFT CENCO debe actualizar y operativizar una política de Vinculación con el Medio acorde con las exigencias de la nueva Ley de Educación Superior. Es necesario profundizar la relación con el medio productivo a través de la sistematización y formalización de convenios y de la creación de consejos asesores para las áreas del conocimiento en que CFT CENCO desarrolla su labor docente.
10. Se requiere incrementar las actividades del área de vinculación con egresados, para una mejor fidelización con los titulados. Se debe avanzar en conocer más en profundidad el entorno actual donde se desenvuelven los Egresados.
11. Es necesario avanzar en la medición de impacto y en la sistematización de resultados de las acciones de apoyo, seguimiento y acompañamiento a los estudiantes.
12. El grado de madurez institucional y la focalización de su gestión en resultados, hace necesario evaluar la actualización de su arquitectura del sistema de información.
13. La Institución debe revisar su política de seguridad informática en conformidad a la norma ISO 27001.
14. Se debe reestructurar el área de sistemas de CFT CENCO para dotarlo del personal que sea necesario.
15. El registro académico existente en el CFT no obstante contar con la información suficiente debe migrar hacia una total digitalización.

5. Objetivos Estratégicos e Iniciativas estratégicas por Eje

CUADRO DE INDICADORES

Eje	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Iniciativas
G E S T I O N I N S T I T U C I O N A L	Asegurar la sustentabilidad institucional con el objetivo de garantizar la operación y las inversiones necesarias para su desarrollo.	Resultado Financiero	Utilidad Neta 10% de la venta	Utilidad Neta 15% de la venta	Utilidad Neta 15% de la venta	Utilidad Neta 15% de la venta	Utilidad Neta 15% de la venta	Revisar constantemente el modelo de gestión de venta. Trasladar proceso de ventas a CFy. Automatizar procesos para disminuir costos. Diversificar la oferta de educación continua y capacitación. Realizar análisis de contexto que permita identificar oportunidades de mercado. Certificar periódicamente la calidad de los procesos. Diversificar las vías de captación.
		Liquidez	>= 1,5 veces	>= 2,0 veces	>= 2,0 veces	>= 2,5 veces	>= 3,5 veces	
		Activo v/s Deuda	>= 0,5 veces	>= 0,6 veces	>= 0,6 veces	>= 0,6 veces	>= 0,8 veces	
		% Diversificación Ingresos	>= 10%	>= 10%	>= 10%	>= 13%	>=15%	
	% Cumplimiento Presupuestario	<=20%	<=15%	<=15%	<=15%	<=15%		
	Dotar a la Institución de un equipo humano suficiente, altamente calificado y comprometido con los propósitos institucionales.	% Satisfacción Laboral	>=60%	>=90%	>=80%	>=80%	>=70%	Desarrollar de encuestas de clima laboral. Revisar periódicamente los procesos de contratación. Asociar CENCO a OTC. Generar cápsulas de capacitaciones internas. Realizar inducciones internas. Revisar proceso de evaluación de desempeño que incluya análisis cumplimiento de metas. Desarrollar estudios por la Unidad de Análisis Institucional. Construir Política de Carrera Funcionaria.
		Índice de Rotación promedio	<30%	<25%	<25%	<20%	<20%	
		% Participación Trabajadores en Capacitación	el 100% de los trabajadores con al menos una acción de capacitación al año y un 80% de los trabajadores con al menos dos acciones de capacitación al año.	el 100% de los trabajadores con al menos dos acciones de capacitación al año y un 80% de los trabajadores con más de tres acciones de capacitación al año.	el 100% de los trabajadores con al menos dos acciones de capacitación al año y un 80% de los trabajadores con más de tres acciones de capacitación al año.	el 100% de los trabajadores con al menos dos acciones de capacitación al año y un 80% de los trabajadores con más de tres acciones de capacitación al año.	el 100% de los trabajadores con al menos dos acciones de capacitación al año y un 80% de los trabajadores con más de tres acciones de capacitación al año.	
		Promedio General	Entre 6-7	Esperado	Esperado	Esperado	Esperado	
	Fortalecer las capacidades institucionales en el ámbito STI	Tiempo Permanencia colaboradores en la institución	2 años	2.5 años	2.5 años	2.5 años	3 años	Desarrollar proyectos de automatización según requerimientos de las distintas áreas. Diagnosticar la digitalización de la institución. Diagnosticar digitalización del personal. Desarrollar plan de capacitación al personal en competencias digitales relacionadas al cargo. Planificar las inversiones tecnológicas de la institución. Establecer procesos de acreditación de las competencias de estudiantes obtenidas al interior de su carrera, en la aplicación de tales tecnologías.
		% Digitilización Institución	90% Estudiantes, 50% proceso administrativos, 30% externos	100% Estudiantes, 70% proceso administrativos, 60% externos			100% Estudiantes, 90% proceso administrativos, 50% externos	
		HH de Capacitación en Digitalización	10 hrs semestrales por funcionario	15 hrs semestrales por funcionario			25 hrs semestrales por funcionario	
	Promover la mejora continua de la gestión institucional con el fin de lograr un desarrollo integral y armónico del CFT, fortaleciendo el Sistema de Gestión de la Calidad.	Lograr Acreditación Institucional	Acreditarse	Acreditarse		Reacreditarse	Reacreditarse	Realizar autoevaluaciones institucionales anuales. Preparar a la institución para su acreditación ante la CNA. Difundir el sistema de gestión de calidad. Capacitar periódicamente al personal sobre el sistema de gestión de calidad. Certificar y mantener la certificación de nuestro sistema de gestión de la calidad. Evaluar certificaciones de calidad complementarias. Evaluar certificaciones internacionales en EaD. Realizar auditorías internas programadas.
		Mantener Acreditación Institucional	Realizar una autoevaluación institucional anual	Realizar una autoevaluación institucional anual		Iniciar proceso autoevaluación institucional	Proceso de autoevaluación institucional concluido	
		Mantener Certificaciones Gestión de Calidad	Certificaciones al día	Certificaciones al día	Certificaciones al día	Certificaciones al día	Certificaciones al día	
		Disponer de evaluaciones sistemáticas	100% de los indicadores PDE evaluados	100% de los indicadores PDE y Planes de Mejora evaluados.	100% de los indicadores PDE y Planes de Mejora evaluados.	100% de los indicadores PDE y Planes de Mejora evaluados.	100% de los indicadores PDE y Planes de Mejora evaluados.	
Fomentar una cultura institucional basada en la buena convivencia, la equidad de género, la diversidad y la inclusión en todas las áreas de la institución	Nivel de Participación en Programas de Capacitación de colaboradores y colaboradoras				90% de los colaboradores y colaboradoras con al menos una capacitación anual	100% de los colaboradores y colaboradoras con al menos una capacitación anual	Incluir en el plan de capacitación actividades de formación. Capacitar a colaboradores y colaboradoras en género, diversidad e inclusión. Desarrollar encuesta de satisfacción de la convivencia. Implementarla a lo menos una vez al año. Incorporar en las encuestas que se encuentran vigentes preguntas relacionadas a la temática. Aplicar la encuesta en los tres estamentos de la institución. Realizar diagnóstico institucional para reconocer brechas. Analizar los resultados. Crear un plan de acción para trabajar las brechas.	
	Índice de Satisfacción de la Comunidad Institucional				>70%	>70%		
	Equidad de Género en la Distribución del Equipo Humano				Alcanzar un 32% de colaboradores o colaboradoras del género subrepresentado	Alcanzar el 37% de colaboradores o colaboradoras del género subrepresentado		

FORMACIÓN Y DOCENCIA	Asegurar la calidad y la efectividad de la gestión académica para el logro de los perfiles de egreso.	% Carreras con perfil de egreso actualizado	30%	100%	100%	100%	100%	Revisar y actualizar el perfil de egreso teniendo en cuenta los vínculos con informantes claves del sector productivo y teniendo como referente el marco de cualificaciones del MINEDUC. Diseñar un programa de nivelación de competencias para los estudiantes de primer año para nivelar perfiles de ingreso. Sistematizar el monitoreo permanente de los resultados de aprendizaje y avance académico de los estudiantes. Desarrollar un programa de articulación y certificación de competencias laborales para los jóvenes provenientes del sector medio TP y los trabajadores del área técnica del sector productivo, con referencia al marco de cualificaciones.
		% Evaluación perfiles de ingreso estudiantes	60%	80%	80%	80%	80%	
		% Seguimiento y monitoreo estudiantil por AC y proceso formativo	80%	80%	80%	90%	100%	
	Profundizar los mecanismos de apoyo a los estudiantes con el propósito de mejorar el aprendizaje	% Implementación procedimientos acompañamiento de estudiantes	90%	100%	100%	100%	100%	Fortalecer los programas de seguimiento y acompañamiento estudiantil. Diseñar e implementar un sistema de comunidad educativa en línea que responda tanto a los desafíos de la sociedad digital y en redes como al modelo educativo del CFT. Fortalecer y ampliar el ámbito de acción de la dirección de asuntos estudiantiles realizando actividades que respondan a las necesidades y requerimientos extraprogramáticos relacionados con el perfil de ingreso del estudiante. Adicionalmente, durante el 2022 se complementarán nuevos recursos pedagógicos.
		% Implementación de recursos que fortalezcan aprendizaje social	60%	100%	100%	100%	100%	
		N° Actividades anuales extracurriculares para estudiantes	2	8	3	4	8	
	Fortalecer el desarrollo del cuerpo docente especializado en la formación TP online.	N° Capacitaciones Anuales a Docentes	2	3	3	3	3	Capacitar al cuerpo docente en metodologías específicas de la formación online, en el ámbito de la enseñanza, del aprendizaje y la evaluación. Implementar el modelo de gestión docente.
		% Implementación de los procedimientos de acompañamiento y seguimiento Docentes	70%	80%	80%	90%	90%	
		% Docentes Jerarquizados	80%	100%	80%	100%	100%	
		% Implementación sistema evaluación Docente	80%	100%	100%	100%	100%	

V I N C U L A C I O N N O V A C I O N E L M E D I O E	Fortalecer la interacción y la generación de alianzas con los grupos de interés para la realización de actividades en común y de colaboración mutua para el beneficio de las partes interesadas.	Política actualizada de Vinculación con el Medio	Política actualizada	Política revisada en función de los nuevos criterios de acreditación	Política revisada, actualizada y comunicada	Política comunicada, implementada y evaluada	Política actualizada y revisada	Actualizar la política de VCM de CFT CENCO. Difundir la política de VCM en la comunidad CFT CENCO. Ampliar la red de relaciones de carácter formal con empresas, asociaciones gremiales, servicios públicos y privados. Desarrollar actividades de extensión, cultural y de colaboración en el marco de los valores de la institución. Revisar los convenios vigentes. Modificar la estructura orgánica de CFT CENCO.	
		% de Convenios actualizados (celebrados)	60% de los convenios vigentes revisados y actualizados	80% de los convenios vigentes revisados y actualizados	80% de los convenios vigentes revisados y actualizados	90% de los convenios vigentes revisados y actualizados	100% de los convenios vigentes revisados y actualizados		
		Convenios con centros de práctica celebrados	4	8	4	7	12		
		N° Iniciativas de colaboración y extensión con organizaciones de la comunidad	10	15	10	15	60*		
	Impulsar la articulación con establecimientos técnico profesionales y con instituciones de educación superior, para fortalecer la educación técnico-profesional.	N° de convenios de articulación celebrados	4	4	4	4	2	16*	Celebrar convenios con empresas con LTP y con Universidades, con asociaciones gremiales, para el fortalecimiento de la Educación TP y para que los titulados del CFT puedan continuar estudios de perfeccionamiento, de especialización y profesionales, bajo la orientación de aprendizaje a lo largo de la vida. Participar de iniciativas en el marco de cualificaciones. Fortalecer política de contextualización de los aprendizajes, fomentando el vínculo con centros de prácticas acordes a la formación TP que imparte CFT CENCO. Celebrar convenios con centros de práctica para las carreras que imparte la institución, se trasladada a otro objetivo. La política de Centro de práctica es un objetivo cumplido.
		N° de convenios de continuidad de estudios celebrados		2	2	2	1	6	
		N° de programas de articulación implementados		1	50% de convenios de articulación vigentes gestionados	50% de convenios de articulación vigentes gestionados	4*		
	Fortalecer la política de relación con los egresados y titulados de CFT CENCO con el objetivo de permitir una retroalimentación en beneficio de los procesos de formación.	Red Egresados CFT CENCO	Estatutos Redactados	5 reuniones de coordinación	5 Reuniones de la Coordinación General de Titulados(as)	5 Reuniones de la Coordinación General de Titulados(as)	Directiva Electa	Desarrollar e implementar programas de educación continua, capacitación y servicios para egresados. Dotar a la institución de un espacio para la interacción con los egresados. Promover la participación de egresados con académicos y expertos externos en debates de ideas de las disciplinas del área técnica. Fortalecer los nexos con la comunidad de profesionales técnicos egresados de CFT CENCO y sus empleadores, con el objetivo de retroalimentar en forma continua el proyecto educativo. Planificación de la Red aprobada.	
		% Egresados que participan de las actividades	15%	25%	5% Egresados que participan de las actividades	5% Egresados que participan de las actividades	40%		
		Numero de iniciativas con titulados	5	8	5	7	25*		
		Número de encuentros con empleadores		5	5	5	25*		
	Promover proyectos con el fin de impulsar la innovación con las empresas y organizaciones en las áreas que CFT CENCO imparte su docencia.	Planificación de iniciativas aprobadas		1	Planificación 2023 aprobada	Planificación 2024 aprobada		Comenzar a desarrollar gradualmente la innovación en su relación con empresas, con las organizaciones y la comunidad con la que CFT CENCO se relaciona. Crear un comité de innovación que promueva la realización de proyectos de innovación y transferencia. Firmar convenios para el desarrollo de proyectos orientados a la búsqueda de soluciones a problemas relacionados con las áreas técnicas en las que CFT CENCO desarrolla su labor, en el marco de la Política de VCM. Crear la política de innovación de CFT CENCO en concordancia a los problemas que la institución se ha planteado como prioritarios. Se reemplaza el indicador de investigaciones por iniciativas mas amplio).	
		Comité Innovación creado	Aprobación de Comité	Comité en funcionamiento. 6 reuniones anuales	Comité Innovación en funcionamiento 6 reuniones anuales	Comité Innovación en funcionamiento 6 reuniones anuales	Comité creado y funcionando. Actas de Comité.		
		Políticas de innovación desarrolladas	1 investigación desarrollada	2 iniciativas implementadas	2 iniciativas implementadas	3 iniciativas implementadas	10 iniciativas implementadas*		

Nota: Total acumulado al 2025 *

5. Bibliografía

Anthony, R. (1965). Management control systems: Cases and readings. Homewood: Richard D. Anthony, R. (1988). El Control de Gestión. Deusto.

Best, R. J. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson Educación.

Borrego, A. A., & Barrantes, C. L. (2008). El proceso de innovación dentro del diseño estratégico de las organizaciones. Industrial data, 11(2), 33-44.

Brunner, Labraña & Álvarez, 2020. Desafíos para la empleabilidad para el sector de la ESTP en el marco de la crisis social y sanitaria y la 4ª revolución industrial. Vertebral-Centro de Políticas Comparadas UDP. Junio de 2020. Enfoque de políticas ESTP-Nº9.

Castillo Urtubia, E. (2004). Planificación Estratégica y Plan de Negocios. Manual del Curso. Universidad Diego Portales.

Consejo Nacional de Educación

COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. Análisis de impactos, respuestas políticas y recomendaciones. 6 de abril de 2020. UNESCO-IESALC.

Harvard Business Review: Cómo medir el rendimiento en la empresa. (2004). Deusto. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica. Cengage Learning. Informe Anual de Internet de Cisco, (Cisco Annual Internet Report)

Informe País (2016)

Ley de Educación Superior Nº 21.091.

Ley de Educación Superior Nº 20.910.

La ley orgánica constitucional de enseñanza (Ley Nº18.962 de 1990).

Ley General de Enseñanza, Nº 20.370, promulgada el 17 de agosto del 2009. Ley del Estatuto de Capacitación y Empleo (Nº 19.518, 1997).

Ley Nº21.186

Ministerio de Educación de Chile

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).
<https://data.oecd.org/chile.htm>

Ogliastri, E. (1985). Manual de planificación estratégica. Bogotá, Colombia: Tercer.

Principales problemas ambientales en Chile: desafíos y propuestas. Centro de Políticas Públicas UC. Año 12 / No 95 / junio 2017.

Porter, M. E. (2005). Estrategia y Ventaja Competitiva. Deusto.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

Schwartz, P., & Medina Vásquez, J. (2011). La planificación estratégica por escenarios. Cuadernos De Administración, 14(21), 199-225. <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.114> Superintendencia de Educación Superior de Chile.

The Future of Jobs Report 2020. October 2020. World Economic Forum Tabbron, 1997; Foley, 2007; Gamble, 2016.

Unión Internacional de Telecomunicaciones Ventkatraman, Souza-Daw & Kaspi, 2018.