



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional
En Educación Mención Gestión de Calidad

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
DUOC UC SEDE PLAZA OESTE
DE LA COMUNA CERRILLOS, REGIÓN METROPOLITANA

Nombre de la candidata a magíster: Carla Rojas Aravena

Nombre del tutor: Amely Vivas

Mayo, 2024

Índice

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	6
MARCO CONTEXTUAL	14
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	17
1. Área de gestión del currículum	18
1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	20
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	21
2. Área Liderazgo	23
2.1. Dimensión: Liderazgo del equipo Directivo	23
2.2. Dimensión: Liderazgo formativo del equipo directivo	25
2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados	26
3. Área Desarrollo estudiantil	27
3.1. Dimensión: Formación	27
3.2. Dimensión: Participación	29
4. Gestión de Recursos	30
4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano	30
4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	32
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos	33
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	35
PLAN DE MEJORAMIENTO	41
CONCLUSIONES	45
REFERENCIAS	47
ANEXOS	48

RESUMEN

Se presenta a continuación el plan de mejoramiento educativo de DUOC UC Sede Plaza Oeste mediante el que se pretende optar al título de Magister profesional en educación, mención gestión de la calidad.

Este plan de mejoramiento se realiza mediante la exposición del marco teórico y contextual de la institución, para luego realizar un diagnóstico institucional en 4 áreas claves a saber: gestión del currículum, liderazgo, desarrollo estudiantil y gestión de recursos. En base a este diagnóstico que se realiza a través de la aplicación de una ficha técnica ajustada al subsector de educación superior, aplicada a una muestra de 21 docentes de la institución. Dicha ficha consta de 55 preguntas, para 11 dimensiones, 5 preguntas para cada dimensión las que han sido ajustadas al nivel educativo.

Los resultados de este análisis muestran que la institución está consolidada en las 4 áreas, estableciendo fortalezas sólidas en cuanto a la gestión pedagógica como mecanismos de recuperación de clases, supervisión de clases, apoyo a los estudiantes especialmente a aquellos con necesidades educativas especiales, un equipo directivo consolidado que gestiona los recursos de manera eficiente y que se conoce el plan de mejoras por parte del estamento docente. A su vez, en las debilidades se establece en general la necesidad de establecer mejores canales de comunicación ya que al ser una institución tan grande este es un factor determinante en todas las debilidades y luego en el plan de mejoras: es necesario que los docentes conozcan las estrategias que se implementan en diversas áreas.

En cuanto al plan de mejoras se establecen 6 líneas de acción en tres de las 4 áreas analizadas que contemplan oportunidades de mejora y mecanismos claros de acción.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la actividad de graduación del Magister en Educación, mención gestión de la calidad, es que se realiza este plan de mejoramiento educativo de DUOC UC sede Plaza Oeste.

En el compromiso continuo de Duoc UC con la excelencia académica y la formación integral de sus estudiantes, este plan de mejoramiento educativo como una iniciativa estratégica para fortalecer y enriquecer su propuesta normativa de educación superior. Duoc es una institución líder en educación superior, que reconoce la importancia de la adaptación constantemente a los desafíos y oportunidades del entorno educativo actual, donde la innovación, la tecnología y la calidad son pilares fundamentales, junto con la búsqueda del aseguramiento de la calidad constantes.

Este plan surge del análisis de un instrumento expuesto y contestado por un grupo representativo de docentes. Reconociendo que la mejora continua es fundamental para continuar a la vanguardia que proporcione experiencias educativas relevantes y de calidad, que sean significativas para preparar a los estudiantes para enfrentar con éxito los desafíos del mundo real.

Para esto se tomarán como referencia las dimensiones y subdimensiones propuestas por el área de educación de la Universidad Miguel de Cervantes, a saber: (1) Gestión del currículo, (2) Liderazgo, (3) Convivencia escolar y (4) Gestión de los recursos. A este respecto señalamos que el área de convivencia escolar ha sido reemplazada por el Desarrollo estudiantil que responde de mejor manera a los indicadores propuestos y a la realidad de instituciones de educación superior. Estas áreas se entrelazarán con las 5 dimensiones que la Comisión nacional de Acreditación supervisa: (1) Docencia y resultados del proceso de formación, (2) Gestión estratégica y recursos institucionales, (3) Aseguramiento interno de la calidad, (3) Vinculación con el medio, (4) Investigación, creación y/o innovación.

Duoc UC nace como la respuesta de un grupo de estudiantes provenientes de la Pontificia Universidad Católica en su aporte al mundo obrero, y desde hace ya más de 50 años está comprometido con entregar educación de calidad en el ámbito de la educación superior, en el subsector técnico profesional, erigiéndose como una de las instituciones con mayor matrícula en este sector educacional.

La historia, como veremos, muestra cómo esta institución se ha comprometido con la educación de calidad, slogan tan bullado en el Chile del siglo XXI, y precisamente este plan de mejoramiento educativo se entrelaza y tiene como sustento el análisis que la institución ha realizado de cara al proceso de acreditación institucional que enfrenta este 2024.

En resumen, este plan de mejoramiento educativo busca mantener el compromiso continuo con la calidad y la excelencia en la educación superior. A través de los lineamientos mínimos establecidos por el programa del Magister en Educación de la Universidad Miguel de Cervantes y consonancia con los criterios y dimensiones establecidos en los procesos de acreditación institucional al que Duoc precisamente da cuenta en este año 2024.

MARCO TEÓRICO

Sistema educación superior chileno

El sistema de educación superior en Chile es dinámico y regulado a través de diversas leyes y organismos gubernamentales de los que se dará cuenta en este plan de mejoramiento educativo, estos organismos que regulan, buscan garantizar el aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación terciarias de nuestro país a través de mecanismos de regulación interna y externa, lo que en general es conocido como autoevaluación y acreditación.

Desde 1981 en Chile, se establecen normas para la Universidades, junto con ello la creación de Institutos profesionales y centros de formación técnica, además de instituciones educativas de las diversas fuerzas armadas y orden público. Antes de esto, existían 8 universidades en nuestro país, de las cuales solo 2 eran estatales, el resto privadas con subvención del estado. Desde 1981 se establece la completa libertad de enseñanza en educación superior lo que posibilitó la creación de nuevas instituciones, algunas derivadas de las tradicionales existentes y al menos 11 nuevas universidades privadas¹.

Durante 1990 y en los primeros 20 años del nuevo milenio se dictan nuevas leyes y organismos, siendo el más relevante el de mayo de 2018, donde se promulgó la Ley 21.091 sobre Educación Superior, con el objetivo de “asegurar la calidad de los procesos y resultados en el ejercicio de sus funciones y el cumplimiento de los criterios y estándares de calidad, cuando corresponda, establecidos por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior” (art. 2), este último nace en con la Ley 20.129 cuya última modificación es de agosto de 2018. Dicha Ley establece la comisión nacional de Acreditación y la Superintendencia de educación Superior, actualmente vigentes.

Este breve resumen, da cuenta que existe una estrecha relación entre calidad y aseguramiento de esta en el contexto de educación superior. Se establece que las

¹ Díaz, Ó. E. D. E., & González, L. E. (2012b). Políticas de educación superior en Chile desde la perspectiva de la equidad. *Sociedad y Economía*, 22, 69-94. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i22.4026>

instituciones de educación superior tienen –entre otros– la obligación de destinar sus recursos y de reinvertir los excedentes o ganancias que generen en la mejora de la calidad de la educación que brindan y el artículo 81 establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la, además de la Comisión Nacional de Acreditación que debe “elaborar y establecer los criterios y estándares de calidad para la acreditación institucional, y de las carreras y programas de pregrado y postgrado, de acuerdo al tipo de institución, sea ésta del subsistema técnico profesional o universitario” y además “ejecutar y promover acciones para el mejoramiento continuo de la calidad de las instituciones de educación superior, en particular, identificar, promover y difundir entre las instituciones de educación superior buenas prácticas en materia de aseguramiento de la calidad de la educación superior” (art. 8).

Con todo esto sobre la mesa, vemos que, la intención de la Ley es establecer criterios que buscan asegurar criterios para establecer calidad en la educación Superior, y que la calidad es un tema recurrente en la Ley, estableciendo institucionalidad para que esta se cumpla con estándares internacionales y acentos continuos.

Es durante 2023 que se establecen nuevos criterios para la acreditación y aseguramiento de la calidad que rigen para todas las instituciones tanto del subsector universidades, como institutos profesionales y centro de formación técnica.

Acreditación y aseguramiento de la calidad en Duoc UC

Fundado en 1968 por un grupo de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica, Duoc UC ha recorrido un largo camino para convertirse en una institución de educación superior consolidada en Chile, representando un 8% del total de la educación superior en Chile y a un 19% de la educación superior en el ámbito técnico profesional.

Tanto en 2010 como en 2017 Duoc UC es acreditado por 7 años, siendo la única institución de educación técnica profesional en alcanzar esa cifra.

En 2019, con el surgimiento de La ley 21091 de educación superior en materia de calidad establece 7 claves y con ello desafíos para Duoc UC. Por un lado, la ley define que los institutos profesionales están orientados a la formación de profesionales que contribuyan al sector productivo y social del país, esto se cumple a través de docencia, innovación y vinculación con el medio.

En segundo lugar, se establecen nuevas funciones de la comisión nacional de acreditación (CNA) en el sistema de aseguramiento de la calidad, así es esta entidad la que evalúa y acredita los niveles del sistema además de fiscalizar y dar seguimiento al cumplimiento y desarrollo integral de la calidad en las instituciones de educación superior. En tercer lugar, se establece la acreditación institucional obligatoria, el cuarto punto es que esta acreditación institucional obligatoria se lleve a cabo como un proceso integral, es decir, a la totalidad de sedes, funciones y niveles, así como carreras y programas de estudio en diversas modalidades.

En el quinto punto se establecen nuevas exigencias para la autoevaluación institucional, esto es que sea participativo, para esto, Duoc realiza un examen crítico y sistemático del cumplimiento de criterios y estándares de calidad, elaborando un informe de autoevaluación que dé cuenta del proceso y sus resultados, incorporando un Plan de Mejora verificable, que deberá vincularse con los procesos de planificación estratégica institucional. En sexto lugar, se establecen 5 dimensiones de acreditación 1) docencia y resultados del proceso de formación; 2) gestión estratégica y recursos institucionales; 3) aseguramiento interno de la calidad; 4) vinculación con el medio; 5) y podrán acreditar, de forma opcional, la dimensión de investigación, creación e innovación, Duoc UC se acredita en este ámbito. En séptimo lugar, se establecen los rangos de acreditación ser de excelencia (6 o 7 años), avanzada (4 o 5 años) o básica (3 años).

Estado actual de sistema de acreditación en DUOC UC²

A modo de preparación para el nuevo proceso de acreditación institucional en 2024, desde 2022 Duoc UC desplegó un proceso participativo de autoevaluación

² Para lo que sigue se toma como referencia el Informe de Autoevaluación Institucional Acreditación 2024.

con toda su comunidad. Se realizaron 67 encuentros participativos, con la presencia de 1.116 estudiantes, docentes y colaboradores/as entre 2022 y 2023, además de 12 Comisiones y Subcomisiones de Autoevaluación con la participación de 120 colaboradores/as directivos y especialistas en más de 75 sesiones híbridas de trabajo. 173 encuentros ampliados, con una participación de 3.541 personas (1.221 administrativos/as, 1.053 docentes y 1.164 estudiantes).

En modalidad virtual, se implementó una plataforma de escuchas abiertas de propuestas de la comunidad, con una participación total de 1.647 personas (394 administrativos/as, 452 docentes y 801 estudiantes).

Finalmente, se validaron las fortalezas y oportunidades de mejora mediante una consulta abierta.

Con todo lo anterior, Duoc UC está actualmente en la etapa final del proceso de acreditación actual, del cual ya se constata su Informe de Autoevaluación y el resumen ejecutivo de dicho Informe, disponible públicamente y que están socializados para la comunidad DUOC UC. Durante los próximos meses se espera de la visita de pares y de la resolución de años de acreditación que la CNA entregue.

Autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional se realizó en base a 16 criterios, que responden a 5 dimensiones que desglosamos:

Dimensión 1: Docencia y resultados del proceso de formación

A través de los 5 criterios busca promover la docencia y sus consecuentes resultados. En torno al criterio 1. Oferta formativa: la institución cuenta con nuevas sedes, y carreras que ahora son en formato online asincrónico, y el desarrollo de programas a través de del proceso CAPE (creación y actualización de planes de estudio) que se desarrolla en ciclos de dos o tres años en el que se someten todos los programas académicos a un análisis diagnóstico de desarrollo curricular y diseño instruccional, etapa que demora entre 14 a 16 meses, lo que es una mejora ya que antes esto tardaba unos 3 años.

En cuanto al Criterio 2. Modelo educativo, perfiles de ingreso y perfiles de egreso, en cuanto al Modelo Educativo implementado en 2021 y actualizado a competencias y capacidades en 2022 se propone un enfoque centrado en las capacidades de las estudiantes que va más allá de lo laboral, sino que busca enriquecer a la persona en su totalidad. Para esto cuenta con perfiles de ingreso y egreso actualizados y de un diseño curricular e instruccional que tiene resultados de aprendizaje.

El Criterio 3. Acceso y progresión de los/as estudiantes, establece que respecto de la admisión y matrícula el que es 100% online y es estable desde 2017 aprox. En 2023 fueron 34.075 los que se matricularon al primer año de una carrera en Duoc UC.

A nivel de escuela se observa que la mayor concentración de estudiantes de inicio se encuentra en Administración y Negocios con 8.428, presente también en la Sede Plaza Oeste.

Todo lo anterior se acompaña con un sistema de acompañamiento a la progresión estudiantil que incluye temas como: i) Caracterización de estudiantes y titulados; (ii) Programas e iniciativas de progresión estudiantil; (iii) Modelos de predicción en base a minería de datos y analítica predictiva; (iv) Programa de apoyo financiero y beneficios estudiantiles; (v) Programas de bienestar estudiantil; e (vi) diseño de un sistema de desarrollo de carrera.

Todo lo anterior contribuye a que 2023 se tuviera una aprobación promedio de 83,8% de asignatura, en tanto la retención, tenemos que, en 2023, un 81,3% de estudiantes de inicio continúan en la misma carrera/o carrera de línea formativa al primer año, según datos de la cohorte 2022. En tanto, en 2023, se titularon un total de 19.899 estudiantes.

En relación al Criterio 4 de Empleabilidad, muestra que los/as titulados/as muestra un comportamiento estable para el período 2017-2023.

Finalmente, el Criterio 5. Cuerpo docente, Duoc UC cuenta con un cuerpo docente que son facilitadoras del Modelo Educativo, buscándose una base de estabilidad laboral, a través de contratos de trabajo indefinidos. Durante el último período se han focalizado crecientes recursos para mejorar su calificación

disciplinar, formación pedagógica y relacionamiento con la industria. Posee políticas y procedimientos que regulan el ciclo de gestión docente, así como su participación en instancias de desarrollo institucional. Según el rango de desempeño en 2022, el 63,6% de los/as docentes fue evaluado con buen desempeño, el 31% con desempeño esperado, el 4,4% obtuvo un desempeño próximo lo esperado y el 1% bajo lo esperado.

Dimensión 2: Gestión estratégica y recursos institucionales

En el Criterio 6. Gobierno y estructura organizacional, Duoc UC posee un gobierno corporativo consolidado. Su estructura organizacional da cuenta de las funciones que desarrolla y refleja los énfasis y ajustes requeridos según el Plan de Desarrollo vigente.

Para el Criterio 7. Gestión y desarrollo de personas, entre 2017 y 2023, Duoc UC incrementa en un 6,5% (265 docentes) su dotación, pasando de 4.103 docentes en 2017 a 4.368 en 2023.

Los resultados recientes arrojan que un 83% de colaboradores se siente satisfecho (45%) o muy satisfecho (38%) con su lugar de trabajo. Además, las dimensiones evaluadas con menor riesgo, son: Violencia y acoso: (71% bajo riesgo) y Liderazgo, con 67% bajo riesgo, dando cuenta de un ambiente laboral mayoritariamente seguro.

En cuanto al Criterio 8. Gestión de recursos Una de las prioridades de Duoc UC es asegurar los ingresos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Estos recursos provienen de dos fuentes principales: los propios, representados por los aranceles, vía pago directo o gratuidad, y los financieros externos, como donaciones, por lo que a administración de los recursos financieros y el desarrollo tecnológico han evolucionado significativamente desde 2017 a la fecha

Por último, el Criterio 9. Gestión de la convivencia, equidad de género, diversidad e inclusión, La institución posee una vasta trayectoria en materia de convivencia, inclusión, equidad de género y diversidad, que ha evolucionado con los tiempos y requerimientos sociales, en el marco de su Misión y propósitos

Dimensión 3: Aseguramiento interno de la calidad

Desde el Criterio 10. Gestión y resultados del aseguramiento interno de la calidad, se ve que Duoc UC cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad desde 2016 a la fecha, actualizados de acuerdo con las prioridades institucionales y las regulaciones del sistema. Su implementación y articulación sistémica se evidencia en todo nivel organizacional y posee un adecuado financiamiento para el desarrollo de sus funciones. Los diversos dispositivos de resguardo de la calidad permiten capturar avances en la planificación institucional y planes de mejoramiento a nivel de carreras.

Y el Criterio 12 Integridad institucional da cuenta que Duoc UC cuenta con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad desde 2016 a la fecha, actualizados de acuerdo con las prioridades institucionales y las regulaciones del sistema. Su implementación y articulación sistémica se evidencia en todo nivel organizacional y posee un adecuado financiamiento para el desarrollo de sus funciones. Los diversos dispositivos de resguardo de la calidad permiten capturar avances en la planificación institucional y planes de mejoramiento a nivel de carreras.

Dimensión 4: Vinculación con el medio

El Criterio 13. Política y gestión de la vinculación con el medio Duoc UC establece lineamientos que conceptualizan la vinculación con el medio y disponen la forma en que se cumple funcionalmente para identificar y mantiene estrechas redes de colaboración con actores de influencia para el logro de sus propósitos y que le permiten desarrollar actividades que dan cumplimiento a los propósitos institucionales, en función de una planificación.

En tanto al Criterio 14. Resultados e impacto de la vinculación con el medio, recordar que Duoc UC nace como institución de vinculación con el medio, en ese entendido existe un conjunto de iniciativas de alto impacto y valoración por las comunidades a las que contribuye y que permiten mejorar y hacer más pertinente la formación del estudiantado, a través de experiencias de aprendizaje contextualizadas.

Dimensión 5: Investigación, creación y/o innovación

Criterio 15. Política y gestión, Enmarcado en su Misión, Visión y planes de desarrollo (2016-2020 y 2021-2025), Duoc UC ha diseñado una Política Institucional, una estrategia y una gobernanza que busca impulsar y articular la innovación, el emprendimiento, la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, desde una lógica de vinculación con el entorno social y productivo, e integrado al ecosistema de innovación y emprendimiento.

Criterio 16. Resultados e impacto, La evolución histórica y complejización temática ha implicado transitar desde un enfoque en el emprendimiento (2007) a incluir la innovación (2012); priorizar la innovación por sobre el emprendimiento (2015) e incluir la investigación aplicada (2016) en los propósitos institucionales. Un importante desarrollo de esta última, así como de la transferencia tecnológica (2020) caracterizan el actual momento.

MARCO CONTEXTUAL

Nivel institucional

Duoc UC sede Plaza Oeste, es una de las 20 sedes de DUOC UC, institución que cuenta con 70 carreras distribuidas en 9 escuelas y comuna matricula total de 100.272 estudiantes.

A nivel institucional en 2022 se titularon en Duoc un total de 21578 estudiantes, con una retención de 86,7% (un 86,7% continuaron con su carrera respecto de 2021). La Sede Plaza Oeste, atiende a unos 3.500 estudiantes, de un sector en el que egresan anualmente 13.000 alumnos de enseñanza media.

Demografía

La sede Duoc Sede Plaza Oeste, se encuentra ubicada en un sector clave de la zona sur poniente de Santiago, en dependencias del Mall Plaza Oeste y con acceso a las comunas rurales de Santiago poniente Talagante, Padre Hurtado y Peñaflores.

Caracterización

Duoc UC cuenta con jornada diurna y vespertina. La caracterización de estos estudiantes es por tanto distinta. El alumno diurno de la sede Plaza Oeste en un 44% tiene menos de 19 años, mientras que en el vespertino es solo un 16% en ese mismo rango etario. En la jornada vespertina la mayor cantidad de alumnos está en el rango de los 20 y 25 años; de todos modos, hay un porcentaje no menor de 15% que tiene entre 30 y 35 años; por lo que existe una diversidad etaria que se convierte en un valor agregado, ya que se produce una retroalimentación e intercambio de conocimientos enriquecedora para el aprendizaje. Sin embargo, esta diversidad también significa un desafío para el docente, ya que debe adaptar su clase a un

contexto en el que hay alumnos con mucha experiencia laboral y otros que no han trabajado antes³.

Con relación al género hay un porcentaje mayor de hombres con un 57% y un 42% de mujeres. Estas últimas se concentran principalmente en carreras del área de Diseño, a su vez, que los varones concentran las carreras de informática, lo que representativo de la institución en general.

En lo que respecta a temas de financiamiento de estudios, de acuerdo con datos de 2021, el 67,9%, de los estudiantes tuvieron gratuidad, cerca de 70.000 alumnos y familias beneficiadas.

Finalmente, respecto de la caracterización de origen de los estudiantes, a nivel general de la institución podemos afirmar que la amplia mayoría de los estudiantes provienen de colegios particulares subvencionados, un tercio corresponde a colegios municipales y 4,4% a colegios particulares.

Modelo educativo

Respecto del modelo educativo, a contar de 2021 el enfoque es basado en tanto en competencias como en capacidades.

Desde su creación en los años 70 DUOC desarrolla un enfoque pedagógico práctico, de aprendizaje en el hacer, que ha evolucionado alcanzando condiciones de enseñanza para guiar a los estudiantes en un proceso de formación crítica, y de búsqueda y desarrollo de un proyecto profesional y laboral.

Para esto, el modelo de competencias y capacidades es complementado a través de un programa que promueve trayectorias formativas y laborales, además de una formación integral que se basa en valores específicos de la institución y una fuerte formación con el medio social y laboral.

Para su gestión de Modelo Educativo, tanto en la planificación, diseño y actualización curricular, se lleva a cabo en la Actualización y Cierre de Planes de Estudio (CAPE). Desde la planificación de cada proceso CAPE realizado con las

³Cfr. [Recuperado en 27/10/2023 http://observatorio.duoc.cl/sites/default/files/boletin_ndeg24._vision_de_las_sede_a_alumnos_de_inicio_duoc_uc_0.pdf]

escuelas, se definen y priorizan acciones y mecanismos orientados al mejoramiento y desarrollo de la oferta académica de Duoc UC. En 2020 de hecho, se realizaron ajustes curriculares en todos los programas de la institución.

En 2024, Duoc UC cuenta con un Modelo Educativo (2021) actualizado en competencias y capacidades (2022), en el que se propone un enfoque centrado en las capacidades de los estudiantes, trascendiendo el campo laboral y enriqueciendo a la persona en su totalidad. Aborda, como se verá en el apartado siguiente, la necesidad de adaptación a las constantes transformaciones de una sociedad en constante cambio, con enfoque cuyo centro es la persona, no solo en su capacidad productiva.

Para llevar a cabo esto, la Sede Duoc UC Plaza Oeste cuenta con 133 docentes y una planta de 92 administrativos que dan soporte y ejecutan los lineamientos institucionales en la sede.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Este instrumento de evaluación se aplicó a 21 docente de programas transversales (Ética y Formación Cristiana, Lenguaje e Inglés, Matemáticas, Innovación), lo que representa a un 16% de los docentes de la Sede.

Es importante destacar que estos docentes son representativos de la institución ya que, al realizar programas transversales, sus cursos están ubicados en distintos años de las carreras, conociendo a un amplio número de estudiantes por semestre de todas las carreras que se dictan en esta sede en específico. La totalidad de profesores contestó la encuesta completa, la que fue aplicada presencialmente durante el mes de abril de 2024.

El instrumento a utilizar (Anexo 1) ha sido ajustado para ser aplicado en una institución de educación superior y el contexto, sus organismos y cargos.

De este modo, en Duoc existe un director de Sede que es la máxima autoridad, los jefes de programa se homologan en algunos aspectos a los mismo en los establecimientos educacionales. Existe la figura del subdirector académico, quien vela por el cumplimiento de la oferta académica, académica y programas que se dictan en la institución. A su vez la unidad de apoyo pedagógico UAP tiene una finalidad de apoyo a los profesores y es la instancia que realiza seguimiento y evaluación en aula con el fin de entregar a los docentes herramientas pedagógicas para desarrollar su labor de mejor manera y acompañarlo en su trayectoria en la institución. A su vez, la coordinación docente es la encargada del seguimiento y cumplimiento administrativo y gestión de clases.

El cuestionario consta de 55 preguntas, para 11 dimensiones, 5 preguntas para cada dimensión, agrupadas en 4 áreas: área de gestión del currículum, área liderazgo, área participación y área gestión de los recursos

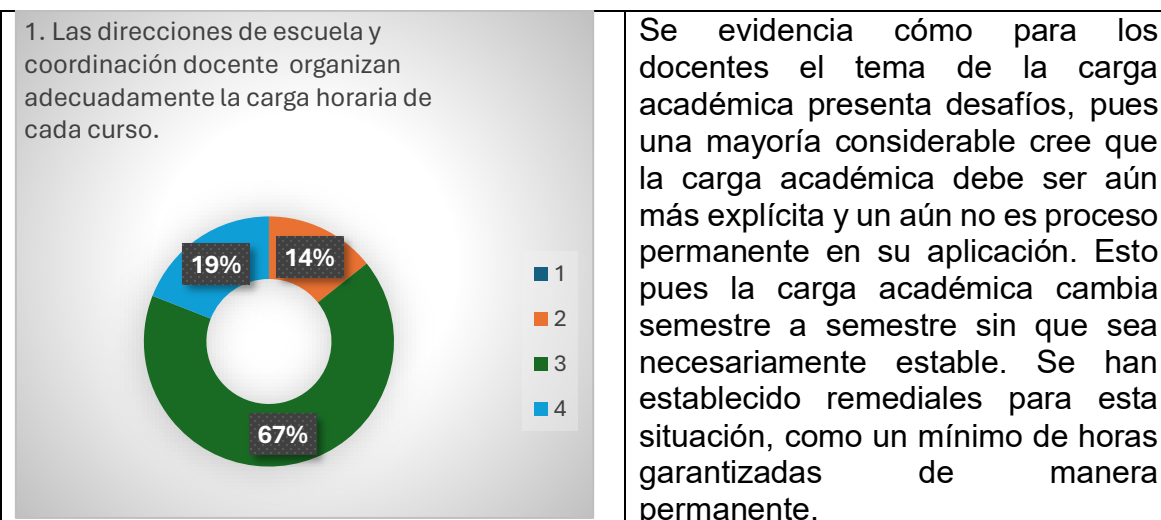
La escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso, describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

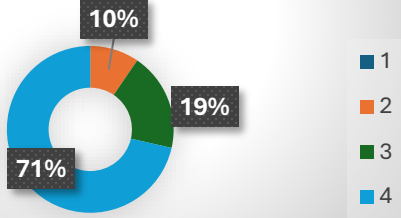
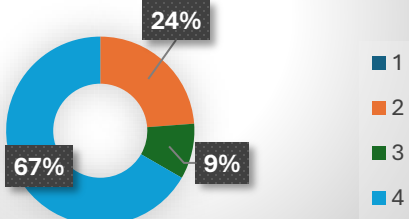
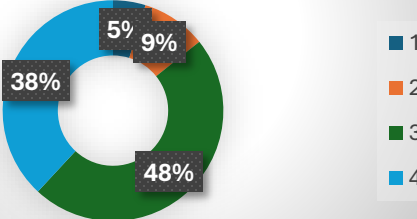
1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica



<p>2. Los equipos de trabajo, junto con los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada semestre, en función del programa de estudios,...</p> 	<p>Existe a nivel institucional un calendario académico anual, además cada programa y carrera establece en base al calendario institucional el suyo propio. Es probable que estén poco socializados ya que solo un cuarto de los profesores evalúa este punto con el máximo, y cerca de un 40% aún lo ve deficiente.</p>
<p>3. La coordinación docente asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando...</p> 	<p>Claramente es un punto fuerte en la sede, existe un plan adecuado para la recuperación de clases. La implementación de un sistema que permite que se puedan recuperar las clases, además, esto habla de que no se pierden clases.</p>
<p>4. La Unidad de Apoyo pedagógico de la Sede supervisa y revisa las clases con el profesor para mejorar su contenido.</p> 	<p>La UAP funciona como un organismo que supervisa y ayuda a fortalecer las clases, es visto como una oportunidad de mejora continua en cada docente, por eso también tiene un alto índice de aceptación y de consecución. Es uno de los puntos fuertes de la institución, llama la atención que no existen profesores que no creen que esto sea deficiente</p>
<p>5. Los jefes de programa aseguran que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p> 	<p>Existe una diversidad en los programas y carreras, y por tanto de jefes de programas, por lo que la opinión es variada. Como vemos es la pregunta, de este ítem, que tiene mayor diversidad, y a la vez homogeneidad porcentual en las respuestas. De todas maneras, la percepción de que esto se hace con habitualidad es mayor al 50% lo que quiere decir que la corrección oportuna y análisis de los resultados constituyen parte del aprendizaje.</p>

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<p>1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>71%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	0%	3	19%	4	71%	<p>Los docentes tienen una percepción consolidada de lograr traspasar las expectativas de la institución a los estudiantes. Es muy escaso el número de quienes creen que esta es una práctica menos asentada. Esto se ve favorecido por el trabajo que se realiza por parte de la UAP que supervisa y de los jefes de programa que están velando por la calidad de la enseñanza que se imparte. Los docentes creen que hay coherencia es un ejemplo claro de ello.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	0%										
2	0%										
3	19%										
4	71%										
<p>2. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, de modo que conceptos sean entregados con claridad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	0%	2	24%	3	9%	4	67%	<p>Los docentes están constantemente aplicando nuevas formas y metodologías para el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo que sean los estudiantes los protagonistas del aprendizaje. No hay profesores que no lo vean asentado, y si bien un cuarto de la población encuestada lo ve como una práctica instalada, que tal vez no se perfecciona constantemente, responde al grupo de profesores que pueden ser más nuevos en la institución</p>
Categoría	Porcentaje										
1	0%										
2	24%										
3	9%										
4	67%										
<p>3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	5%	2	9%	3	48%	4	38%	<p>El porcentaje es más amplio en la categoría en que esta practica si bien está consolidada no se perfecciona constantemente, esto puede responder a que la aplicación de recursos didácticos requiere de un tiempo de consolidación de dichas estrategias por lo que avanzar y cambiarlas no es un proceso tan frecuente, pues requiere de consolidación previa, y a la vez de un constante aprendizaje por parte de los estudiantes</p>
Categoría	Porcentaje										
1	5%										
2	9%										
3	48%										
4	38%										

4. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.

Categoría	Porcentaje
1	5%
2	19%
3	71%
4	5%

Si bien es alto el porcentaje en el ítem donde la practica no se perfecciona, aunque en está bien cimentada, es muy determinante el porcentaje que busca que los conocimientos se apliquen. En esta pregunta existe un porcentaje de profesores, siempre cercano al 24% de profesores que tal vez por ser nuevos no tienen incorporadas o no logran observar la consolidación de esta práctica.

5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras, promoviendo la participación de gran número de estudiantes

Categoría	Porcentaje
1	29%
2	19%
3	19%
4	33%

Una de las preguntas con mayor variedad de respuestas. Como se ve, el porcentaje de los extremos es bastante similar, aunque existe una mayor proporción entre quienes dicen que mantener un clima adecuado en el aula se da y se perfecciona. De todos modos, el clima en el aula se ve como un desafío a abordar, ya que no existe una opinión clara y predominante, y la volatilidad de esta hace que deba analizarse mejor.

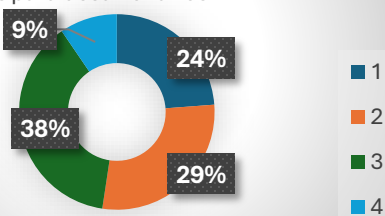
1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

1. La Sede cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.

Categoría	Porcentaje
1	19%
2	38%
3	33%
4	10%

A pesar de que la Sede cuenta con recursos para el monitoreo de los estudiantes como control de asistencia, centro de apoyo estudiantil, no es del todo conocido por los profesores, ya que se distribuyen las respuestas, siendo el menor porcentaje quienes ven esto como un proceso instalado. Es importante destacar esta dimensión, ya que es difícil apoyar a los estudiantes si no se conocen las formas de hacerlo.

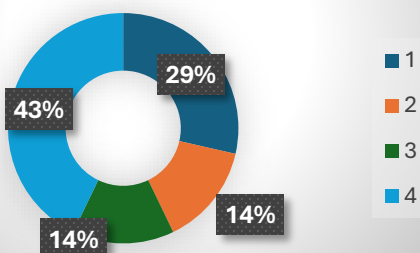
2. La Sede implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.



Nuevamente, es una respuesta con variedad de opiniones, un 47% cree que es una práctica habitual y luego un 24% que cree que esto es difuso y poco sistemático. Hasta ahora el porcentaje más alto en ese ítem.

Al analizar esto con otras respuestas anteriores, se hace necesario revisar si existen las estrategias, cuales son y si estas son conocidas por el estamento de profesores.

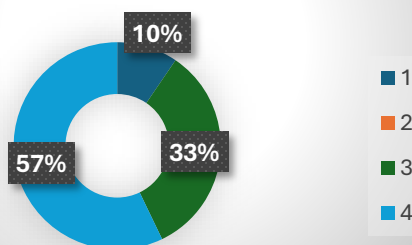
3. La Sede cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.



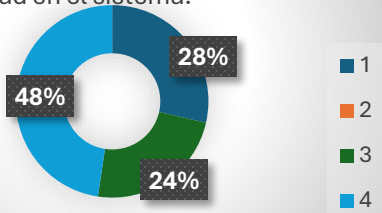
El apoyo que la Sede presta a identificar y luego ayudar en torno a necesidades sociales afectivas y conductuales es bastante importante, más de la mitad de los profesores dicen que esto es una política instalada, y de hecho un porcentaje muy amplio señala que esto está bien instalado.

Sin embargo, un no despreciable 29% señala que esto se implementa con poca sistematización, es altamente probable que ese porcentaje pertenezca a profesores nuevos que conocen estas estrategias.

4. La Sede cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), y procedimientos de evaluación y seguimiento.

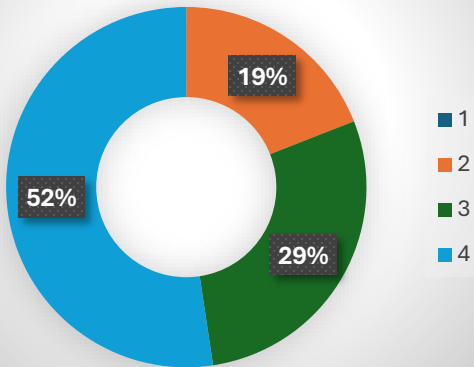


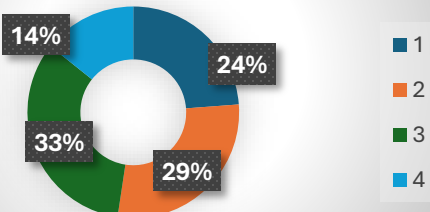
El plan de trabajo individual que se despliega para los estudiantes con necesidades educativas especiales es altamente valorado por los docentes como se puede ver en los indicadores, tal parece que los profesores evidencian que las ayudas disponibles son para estudiantes con necesidades especiales, producto del énfasis que se da a estudiantes con espectro autista, con problemas de audición, y otros que son monitoreados desde la unidad de apoyo pedagógico, lo que hace que sea visible esta política.

<p>5. La Sede identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	28%	2	48%	3	24%	4	0%	<p>Desde hace algunos años la Sede implementa una férrea política para que los estudiantes no deserten de las carreras, y asegurar la continuidad de sus estudios, medidas que son conocidas por los docentes. Nuevamente un porcentaje alto (cercano al 30%) señala que no está implementado, tal vez por falta de conocimiento.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	28%										
2	48%										
3	24%										
4	0%										

2. Área Liderazgo

2.1. Dimensión: Liderazgo del equipo Directivo

<p>1. La institución define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	19%	2	52%	3	29%	4	0%	<p>Al ser una Sede pequeña con una infraestructura adecuada y que permite la comunicación interna, se hace muy accesible conocer tanto las oficinas como a las personas que tienen cargos directivos. Existe además un rol de liderazgo de quienes están a cargo de la sede, por lo que la mayoría de los docentes no solo los conocen, si no que conocen las funciones de sus roles. Ningún docente dice que no sea una política bien establecida, y de hecho más de la mitad sostiene que además es una practica que se evalúa y se perfecciona permanentemente, en parte porque el conocimiento de los roles es algo que se ha dado a conocer más en los últimos años.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	19%										
2	52%										
3	29%										
4	0%										

<p>2. La institución establece metas claras a los directivos de Sede</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	24%	2	29%	3	33%	4	14%	<p>Se aprecia que es que es una pregunta difusa en las respuestas, si bien más de la mitad de los docentes cree que es explícita o perfeccionada el conocimiento de las metas, un grupo importante, el 47%, señala que estos propósitos o son difusos o no están sistematizados plenamente. Por lo que representaría una oportunidad de mejora el darlos a conocer más intencionadamente.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	24%										
2	29%										
3	33%										
4	14%										

3. La institución mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente

Nivel	Porcentaje
1	14%
2	29%
3	33%
4	24%

Al igual que la pregunta anterior se ven respuestas dispersas, si bien son pocos los docentes que ven este tema difuso, y el porcentaje que lo ve claramente instalado es un cuarto de la muestra, es una respuesta que posee diversas respuestas, lo que da cuenta que no está bien posicionada la comunicación en la sede, si bien son conocidos sus roles, al parecer no está tan claro directivos pueden recibir inquietudes, peticiones y que la información emanada del cuerpo directivo no llega tan claramente a los docentes.

4. La institución entrega oportunamente los recursos comprometidos.

Nivel	Porcentaje
1	29%
2	19%
3	19%
4	33%

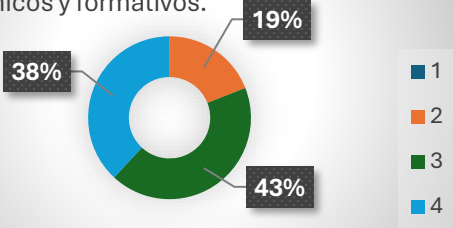
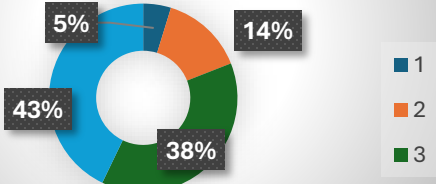
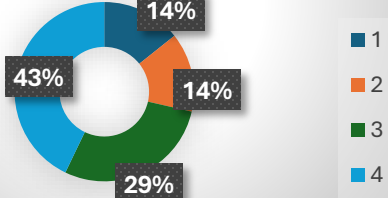
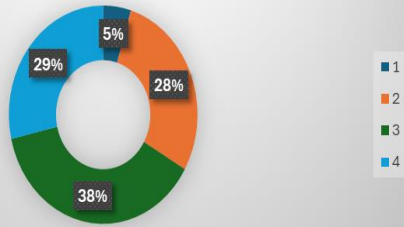
Con relación a esta pregunta, la sede ha experimentado en los últimos años recursos que se evidencian en mejoras en las salas de clases y mobiliario docente, pero, por otra parte, un 29% declara que se realiza acciones pero que los propósitos no son tan claros. Con esto vemos una diversidad de opiniones en relación a lo oportuno de los recursos.

5. La institución gestiona eficazmente los apoyos acordados.

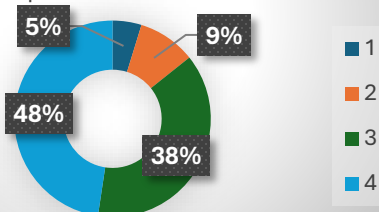
Nivel	Porcentaje
1	19%
2	33%
3	48%
4	0%

Esta pregunta marca un precedente en relación a las anteriores, ya que no hay polarización en las respuestas, sino que estas se concentran en el nivel 3, es decir, que se gestionan los recursos de manera eficaz de manera explícita y clara, y que esto es conocido por todos de manera sistemática y con procesos que están orientados a la mejora de resultados, pero no es una práctica que se evalúe o se ese perfeccionando, esto hace ver que no se ve que se haga con tanta claridad. Por lo demás, un tercio de los encuestados señala que este ítem en nivel 2.

2.2. Dimensión: Liderazgo formativo del equipo directivo

<p>1. El director de Sede se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1	5%	2	19%	3	43%	4	38%	<p>Esta pregunta establece también diversidad de respuestas, y deja ver que un alto porcentaje ve el compromiso del director de la sede con el logro de altos resultados académicos, a pesar de que el tema académico es propio del subdirector académico con quien se establecen más cercanamente estos ítems.</p>
Respuesta	Porcentaje										
1	5%										
2	19%										
3	43%										
4	38%										
<p>2. El director de Sede instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento,...</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1	5%	2	14%	3	43%	4	38%	<p>Los altos índices en esta pregunta, evidencia el compromiso institucional con los objetivos y procesos formativos, que se encarnan en el director de sede, lo que muestra el solido compromiso institucional, y que el Proyecto educativo es bien conocido por los docentes que valoran el compromiso de los lideres de la sede.</p>
Respuesta	Porcentaje										
1	5%										
2	14%										
3	43%										
4	38%										
<p>3. El director de Sede promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1	14%	2	43%	3	14%	4	29%	<p>Se establece que se promueve una cultura de altas expectativas sobre los estudiantes, y que esto es una política bien establecida en la sede, al sumar el porcentaje que creen que esto se da en los más altos niveles suma cerca de un 70% lo que habla bien del proceso educativo establecido de metas que desafíen a los estudiantes y que encarna la persona del director de Sede.</p>
Respuesta	Porcentaje										
1	14%										
2	43%										
3	14%										
4	29%										
<p>4. El Subdirector académico promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta..</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	1	5%	2	28%	3	38%	4	29%	<p>Como se dijo, el rol académico descansa en el subdirector académico, quien efectivamente lidera el quehacer docente, promoviendo la reflexión pedagógica, retroalimentación, etc. Es un área bastante cimentada, ya que sobre un 70% la ve afianzada</p>
Respuesta	Porcentaje										
1	5%										
2	28%										
3	38%										
4	29%										

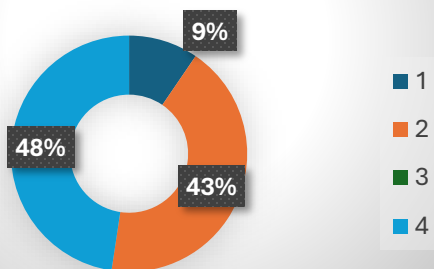
5. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.



Es la figura del director quien vela por los cambios en la sede, y también es una práctica cimentada, en suma, el director de sede es reconocido como un líder que gestiona los procesos y los lleva a cabo de acuerdo a su rol conocidos por los actores de la institución

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

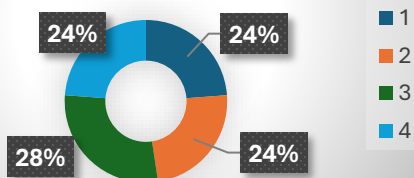
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.



A raíz del proceso de acreditación que atraviesa la institución existe gráficas en diferentes lugares estratégicos de la sede, que hacen que se conozca el proyecto educativo, además la misión y visión se encuentra desde hace años en diferentes lugares físicos, lo que hace que sea conocida y este debidamente apropiada, esto contribuye a la alta percepción que existe sobre el arraigamiento que existe de este punto.

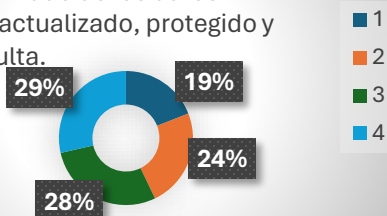
El porcentaje que ve esto establecido, mas no perfeccionado y/o evaluado en el tiempo también es alto, pero podría responder a profesores más nuevos, o que pasan menos tiempo en la institución

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.



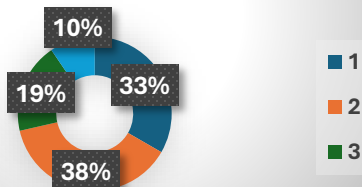
Es bastante homogénea esta respuesta lo que hace ver que es un punto poco cimentado en la institución, es posible que esto se explique ya que, aunque el proyecto educativo se conoce, existe un desconocimiento a como se elabora, cambia y como está relacionado con el plan estratégico de la institución, plan que es menos conocido en la realidad.

4. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.



Al igual que en la pregunta anterior existe una dispersión en las respuestas, en gran medida por desconocimiento sobre los datos, ya que los profesores tienen acceso a notas y datos académicos de los estudiantes, pero otros antecedentes propios de la Sede, por ejemplo, no se conocen.

5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de...

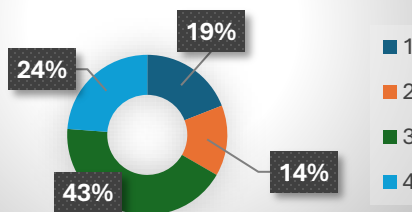


Tal como sucede en las preguntas anteriores existe una amplitud en la respuesta que son dispersas, probablemente porque si bien existe una muestra de los resultados académicos, que se ha fortalecido fruto del proceso de acreditación, esto no parece ser constante, falta una instalación más allá de los procesos de acreditación que son cada 7 años aproximadamente

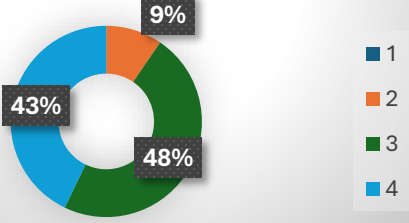
3. Área Desarrollo estudiantil

3.1. Dimensión: Formación

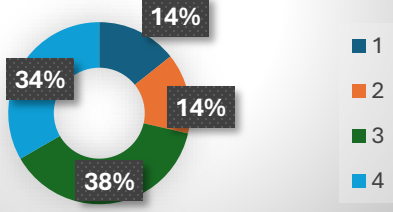
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro...



Se señala que se conocen y están cimentados los procesos, pese a que un alto porcentaje no cree que se evalúen y perfeccionen. El proyecto educativo es conocido y esto se traduce en el ejercicio de mejoras en la práctica pedagógica que vienen a través de la unidad de apoyo pedagógico y del centro de desarrollo docente, estamentos que están contantemente, capacitando a los docentes.

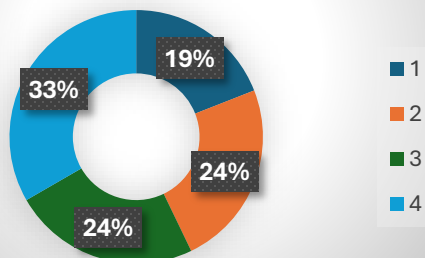
<p>2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Apoyo estudiantil (punto estudiantil) con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Green</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Light Blue</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	43%	Orange	9%	Green	48%	Light Blue	0%	<p>Se refleja el amplio conocimiento y solidez que representa el punto estudiantil para los docentes, debido a que en cada sede existe un equipo de personas ubicadas estratégicamente en las sedes que prestan apoyo a los estudiantes en cuanto a lo económico, social, emocional, y también pastoral. Si bien no se conocen plenamente las estrategias que se implementan, si existe un consenso amplio en que su labor experimenta una continua evaluación y mejora, ampliándose en los últimos años y consolidándose en la sede como referente para los estudiantes.</p>
Color	Percentage										
Blue	43%										
Orange	9%										
Green	48%										
Light Blue	0%										

<p>3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Green</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Light Blue</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	14%	Orange	34%	Green	19%	Light Blue	33%	<p>Si bien los conflictos no representan un problema mayor en la institución, es importante elevar que un porcentaje alto de docentes no ve consolidado un modelo que regule los conflictos. Puede relacionarse con la falta de canales de comunicación que se establece más arriba, y, por otra parte, que los canales para resolver conflictos de cara a los estudiantes parecen más claros, ya que se elevan a los jefes de programa, o al punto estudiantil, sin embargo, lo que tienen que ver con profesores es más difuso.</p>
Color	Percentage										
Blue	14%										
Orange	34%										
Green	19%										
Light Blue	33%										

<p>4. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Color</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Blue</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Orange</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Green</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Light Blue</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	Color	Percentage	Blue	14%	Orange	34%	Green	14%	Light Blue	38%	<p>Existe desde 2023 un programa de embajadores en salud mental que ha capacitado a docentes, colaboradores y estudiantes, que busca comprender la importancia de la salud mental, conocer y establecer los canales de derivación frente a situaciones complejas, así como abordar a los estudiantes. Además, a través de la consultora Humanna se otorgan hasta 10 sesiones de terapia psicológica breve, consultas médicas y de atención social, lo que, aunque a veces pueda ser insuficiente, es un proceso bastante consolidado en la sede.</p>
Color	Percentage										
Blue	14%										
Orange	34%										
Green	14%										
Light Blue	38%										

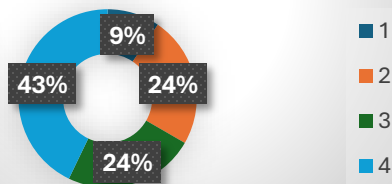
3.2. Dimensión: Participación

1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.



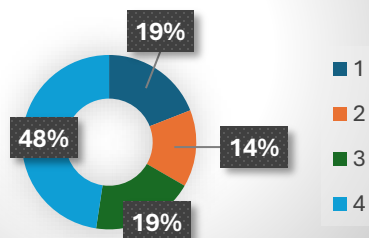
Aunque se presenta como difusa, pese a las practicas existentes, siempre habrá un número de estudiantes que no genera pertenencia, presumiblemente de modalidad vespertina lo que baja la percepción de practicas vinculadas a este ítem. Se establecen instancias de participación interna a través de consejeros de carrera, talleres, participación en programas sociales vinculados a la pastoral. Procesos que por su naturaleza están en constante perfeccionamiento y evaluación, pero se debe tener en cuenta a que el estamento estudiantil es dinámico, y viene en gran medida de pandémica, lo que mermó la participación.

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.

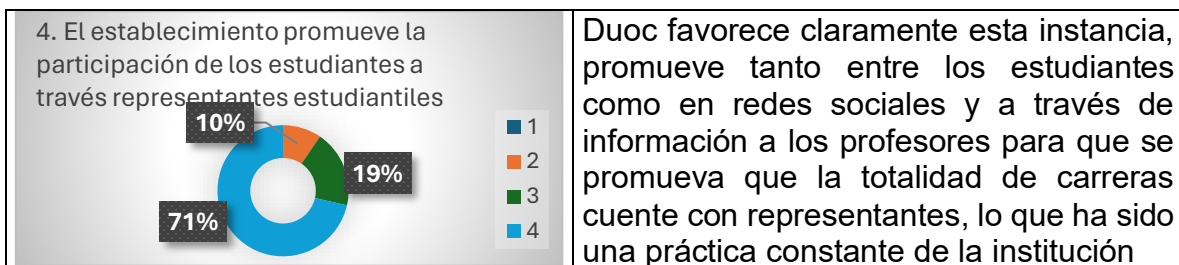


Por ser una sede pequeña, Duoc plaza Oeste mantiene una interacción honda entre sus distintos estamentos lo que se sostiene con estos resultados. Tanto docentes, colaboradores como estudiantes logran generar relaciones horizontales sanas, que favorecen el sentido de pertenencia. Instancias como voluntariados, misas en el patio central, más mujeres en las tic's, generan un sentido de pertenencia. El patio central visible desde todos los lugares de la sede contribuye a la promoción de un ambiente de encuentro triestamental.

3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.

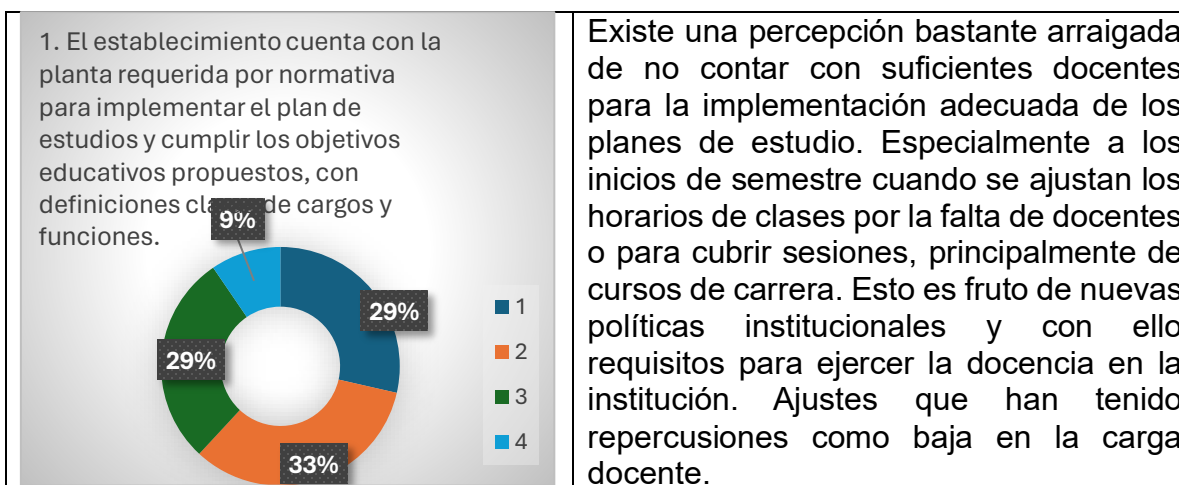


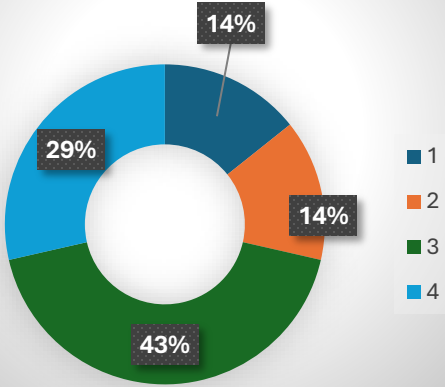
La política de vinculación con el medio es muy fuerte a nivel institucional, ya que Duoc nace como una institución de vinculación con el medio, siendo un aporte de estudiantes de la UC al desarrollo de la clase trabajadora. Hoy en día son múltiples las instancias en que todos los actores de Duoc pueden participar para relacionarse con su entorno, el mes en que estudiantes de auditoria realizan tanto en sede como en visita a terreno la declaración de impuestos, visitas a la de por parte de colegios cercanos, Duoc a puertas abiertas y proyectos sociales, contribuyen a fortalecer esta área.

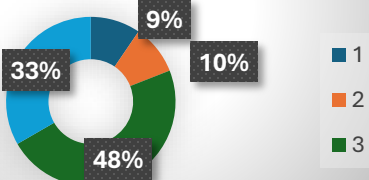


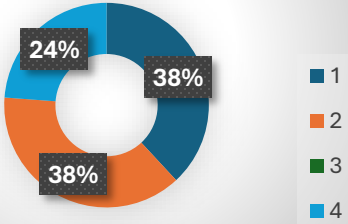
4. Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

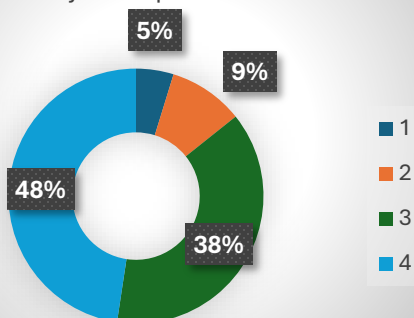


<p>2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	14%	2	14%	3	43%	4	29%	<p>Se realiza un constante seguimiento de la asistencia a clases con nuevos mecanismos implementados. La asistencia a clases es fundamental, está estipulada por reglamento y también se adecuan estrategias a los nuevos tiempos, como cursos en modalidad híbrida o portafolios en modalidad virtual con el objetivo de favorecer la participación presencial de los estudiantes. Con todo, casi un tercio señala que no se realizan del todo probablemente porque son políticas nuevas. Además, la sede cuenta con dificultades de acceso en cuanto a movilización a días de lluvia, estar alejada de estaciones de metro, lo que promueve el ausentismo.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	14%										
2	14%										
3	43%										
4	29%										

<p>3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	9%	2	10%	3	48%	4	33%	<p>Cada año se implementa la encuesta docente donde los estudiantes evalúan el desempeño de sus profesores, además de existir una evaluación de pares que se lleva a cabo por la UAP y la evaluación de jefatura. Se realizan entrevistas personales. A su vez, se conocen los mecanismos de evaluación y su periodicidad de estos que han tenido fluctuaciones en los últimos años.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	9%										
2	10%										
3	48%										
4	33%										

<p>4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1	24%	2	38%	3	38%	4	0%	<p>A pesar de existir claridad en cuanto al desempeño, se ve que no se tiene claro si esto es normativo para la desvinculación y no existe un protocolo conocido sobre este punto, porque lo que es nebuloso. Por otra parte, al ser un tema sensible, es probable que no exista un conocimiento adecuado por parte del estamento docente, que vaya más allá que el resultado de los indicadores de las encuestas mencionadas.</p>
Categoría	Porcentaje										
1	24%										
2	38%										
3	38%										
4	0%										

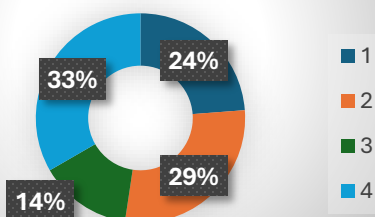
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.



Nuevamente un tema bastante consolidado en la sede, realmente notable es el 48% de profesores encuestados que señalan que la práctica de un clima laboral de respeto y colaboración es adecuado, evaluado y con perfeccionamiento constante. Importante destacar, porque el clima es un tema constante del que no basta sentirse orgullosos por un tiempo, sino que debe ser una práctica constante que requiere de perfeccionamiento regular, para que perdure y sea, como lo es en esta sede, una característica

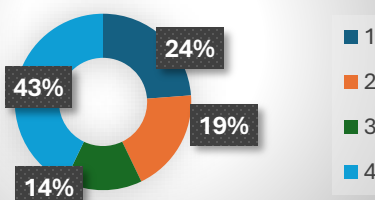
4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

1. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.



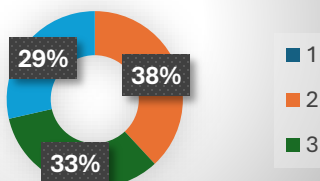
Si bien es una pregunta con una dispersión en las respuestas, es difícil establecer hacia donde se inclina la balanza, en gran medida porque el estamento docente no cuenta con información directa acerca de los recursos económicos. Si bien se dan anualmente cuentas de dicha situación, no es un tema transversal para los docentes y por ende existe multiplicidad de respuestas y percepciones.

2. Se ejecutan los gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.

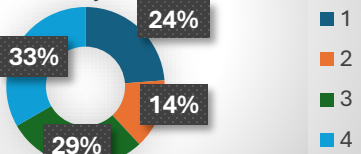



Más de la mitad de los docentes señala que el presupuesto se ejecuta de acuerdo con lo previsto, en parte porque los procesos económicos están fuertemente supervisados institucionalmente, existiendo un control de gastos y cuenta anual que hacen suponer al estamento docente de cómo se administran los recursos.

3. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a...

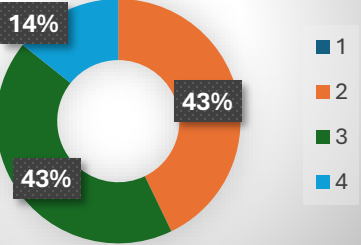


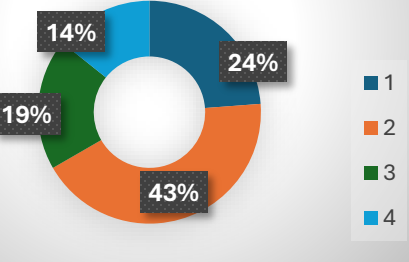
Como se ve el uso de los recursos es un tema que no genera ruido al interior de la institución, no hay docentes que crean que no es una práctica establecida en la institución. Aunque el mayor porcentaje está en el ítem, que no es sistemático, esto puede deberse a que muchos procesos han sido conocidos por el proceso de acreditación

<p>4. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto...</p> 	<p>A través de programas que fortalecen la vinculación con el medio y la investigación aplicada, la institución asegura recursos y apoyo a los docentes, hay constante capacitación para estas estrategias y comunicación frecuente para hacerse parte de estos proyectos.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

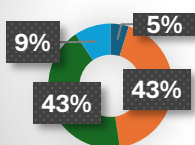
<p>5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del...</p> 	<p>Como se ha dicho, la vinculación con el medio está muy presente en el quehacer educativo de DUOC, desde allí se establecen alianzas tanto con el medio como con la industria, existen mecanismos de pasantías para docentes y estudiantes.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<p>1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.</p> 	<p>Tal parece que, si bien existe un equipamiento idóneo, no es una práctica que se evalúe y perfeccione, puede ser que las instalaciones tienen obsolescencia entonces se cambia, pero no hay una modernización generalizada. Muchas veces el equipamiento falla, y si bien se cuenta con protocolos y personal capacitado para desperfectos, es habitual que esto se dé. Como se refleja aquí, el porcentaje mayor está en los ítems no polarizados.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

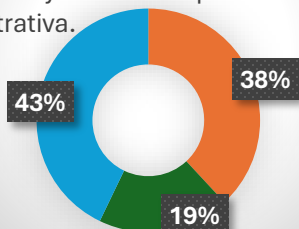
<p>2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.</p> 	<p>El tema de los recursos parece estar al debe, ya que en este punto al menos un cuarto de los encuestados señala que las acciones se implementan de manera asistemática, en gran medida esto puede darse porque efectivamente no existen tantos recursos o muchas veces son para todos los estudiantes., hay que pedirlos con anticipación para asegurarlos. De todos modos, es un ítem en constante revisión, como se aprecia que hay un porcentaje de profesores lo que aprecia como una práctica frecuente.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.



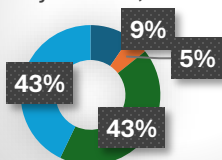
Es una pregunta que prácticamente no tiene polarización en las respuestas. Si bien existe una Biblioteca en todas las sedes, y en Plaza Oeste también, es posible que exista poco uso de esta por parte de los docentes, y pocas estrategias que vinculen los cursos al uso de este espacio de aprendizaje.

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.



Como se ve no hay profesores que piensen que esto sea asistemático, un gran número docente señala que existen recursos TIC y que se perfeccionan, pero un gran número de profesores también fluctúa en los niveles 2 y 3, es posible que esto responda a profesores que no ocupan este tipo de recursos y estén desfavorecidos en otro tipo de recursos necesarios para las clases.

5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con...



Se ve que también muchos profesores creen que existe un mecanismo para gestionar el equipamiento y recursos educativos, además como el aseo, en este sentido se ve que existen los mecanismos, y que existen las TICs, pero no todos los recursos funcionan de igual manera.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a lo visto y analizado previamente se elabora un FODA en que se sistematizan los resultados anteriores.

Recordar que las fortalezas son aquellas dimensiones internas que están en los niveles más altos, es decir, son prácticas establecidas y que además incorporan evaluación y perfeccionamiento constante.

A su vez, las debilidades son aquellas dimensiones que están en los niveles más bajos pues son poco sistemáticas.

En tanto, las oportunidades y amenazas son incidencias externas, que no se reflejan necesariamente de la encuesta que apunta más bien a mecanismos internos, y por tanto se incorporan directamente al plan de mejoras.

Fortalezas

Gestión pedagógica

- En el ámbito de la gestión pedagógica una fortaleza es la recuperación de clases, ya que existen mecanismos adecuados para cuando existen suspensiones o cambio de actividades, mecanismos que son valorados por los docentes, esto facilita la progresión estudiantil que se refleja en el acompañamiento que se realiza.
- Unidad de apoyo pedagógico (UAP) supervisa y revisa las clases. Su objetivo (UAP) es fortalecer y desarrollar prácticas pedagógicas que promuevan la implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje, la innovación y evaluación para mejorar la calidad de los aprendizajes de los/as estudiantes. La relación entre docentes y asesores se basa en el respeto, empatía, confianza y apertura para reconocer la necesidad de colaboración mutua a través de acompañamiento con tutorías, mentorías, evaluación de pares, entre otras⁴

⁴ Instituto Profesional Duoc UC (2024). Informe de Autoevaluación Institucional Acreditación 2024. Santiago, Chile, pág. 80.

Apoyo a los estudiantes

- A través del instrumento se detecta un buen apoyo a estudiantes con necesidades especiales, lo que es fruto de mecanismos de formación en inclusión y acompañamiento docentes que se establecen a contra de 2014⁵, y que se ha ido incrementado, desde 2017 ese establecen adecuaciones curriculares, y desde 2019 se cuenta con recursos de enseñanza adaptados para estudiantes con discapacidad sensorial (subtítulos, audiodescripción, documentos editables y multiformato) y abarca cursos de inducción al inicio de su carrera, asignaturas de nivelación, de continuidad, cápsulas y videos de aprendizaje en el AVA. Y el e implementó el “Programa de Acompañamiento Docente para la Inclusión”, dirigido a docentes que tienen en sus aulas a estudiantes con necesidades educativas especiales permanentes, derivadas de alguna condición de discapacidad y que requieran apoyos. Este plan cuenta con unos 1.800 docentes capacitados por el centro de formación docente (CFD).

Liderazgo del equipo directivo y

Liderazgo formativo y académico del director

- Existe un amplio conocimiento del director de sede y del equipo directivo, lo que habla de una consolidación del trabajo al interior de la organización y del compromiso que existe, esto ha sido fortalecido a través de la creación del perfil Líder Duoc UC y evaluación de liderazgo 360°. En el plan de desarrollo 2021-2025, se diseñó la evaluación de liderazgo 360°. Esta evaluación permite a los/as directivos/as evaluados/as recibir retroalimentación acerca de sus resultados y generar un plan de trabajo focalizado para gestionar sus oportunidades de mejora⁶.

Gestión de recursos educativos

- Los recursos se entregan oportunamente, pero la eficacia de ellos no es tan clara. Una de las prioridades de Duoc UC es asegurar los ingresos para el cumplimiento

⁵ Ibid., 132

⁶ Ibid., 109

de sus objetivos. Estos recursos provienen de dos fuentes principales: los propios, representados por los aranceles pagados por los/as estudiantes, vía pago directo o gratuidad; y los financieros externos, como donaciones. La institución proyecta los ingresos institucionales a partir de diversas fuentes y variables, incluyendo subvenciones estatales, programas de continuidad de estudios y programas conducentes y no conducentes a título.

- Se conoce el plan de mejoras que data del 2017 y que se actualiza en 2024 fruto del proceso de acreditación institucional, es desarrollado integralmente, para las cinco dimensiones de acreditación expuestas más arriba Recoge las principales debilidades y oportunidades de mejora de la Síntesis evaluativa de cada dimensión y las aborda institucionalmente definiendo objetivos de mejora, mecanismos, responsables, recursos y metas para un próximo período⁷. Los avances del Plan de Mejora Institucional comprometido en el proceso de acreditación 2017. En este plan se establecen ocho compromisos de mejora, cuya solución y abordaje se conecta con la implementación de los proyectos e iniciativas de los planes de desarrollo 2016-2021 y 2021-2025 y la operación regular de la institución.⁸

Debilidades

Gestión pedagógica

- Se hace necesario mejorar la socialización del calendario académico, ya que no es del todo conocido por los profesores, a pesar de que este está socializado y en las plataformas institucionales.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes

- Estrategias de apoyo al rendimiento y que potencien a los estudiantes. De hecho, en 2021 se implementó la Encuesta de vida estudiantil (bienal), donde se incorporan dimensiones propias del concepto de progresión estudiantil de

⁷ Ibid., 37

⁸ Ibid., 158

Duoc UC de manera holística, para comprender cómo se están desarrollando las interacciones de los/as estudiantes. Entre 2021 y 2023, la vinculación social de los/as estudiantes disminuyó de 3,7 a 3,4 (en una escala de 1 a 5); mientras que la vinculación académica aumentó de 2,6 a 3,1 (en una escala de 1 a 4). Estos valores forman parte de la línea base de indicadores generados en el nuevo enfoque de progresión estudiantil, que no se limita al seguimiento del rendimiento académico, sino que busca conocer la experiencia global del estudiantado, interacciones y vínculos entre pares y con docentes⁹

En una institución como Duoc, basada en competencias, es importante señalar que “existen algunos estudios que exponen que las competencias guardan relación con la posibilidad de permanencia de los estudiantes ya que se trata de una serie de recursos que permiten hacer frente a las exigencias y transformaciones que conlleva la vida universitaria. Dicho de otro modo, una de las posibles causas de la deserción y la demora es la falencia de competencias en los estudiantes, principalmente las genéricas o no disciplinares”¹⁰.

- Dar a conocer las estrategias que se usan para el seguimiento académico de estudiantes, no es muy conocido por los docentes, y la institución cuenta con al menos 4 líneas de apoyo y programas a la estrategia de acompañamiento para la progresión estudiantil¹¹.

Liderazgo equipo directivo

- El acceso a los directivos es poco claro, si bien sus roles son conocidos, existe una percepción o falta de comunicación sobre el apoyo que estos

⁹ Ibid., 66

¹⁰ Seminara, M. P., Pérez, A. V., & Fernández, A. (2022). Hacia la permanencia universitaria: espacios alternativos de aprendizaje en tiempos de pandemia. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación/Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(17). <https://doi.org/10.35305/rece.v2i17.719>, pág. 40.

pueden prestar. Aunque están presentes en el cotidiano del quehacer de la sede, la comunicación puede mejorar.

Planificación y gestión de resultados

- Los datos y su uso no son del todo conocidos por los profesores. A este respecto es necesario señalar que la Dirección de Gobierno de Datos y Análisis Institucional: Desarrolla el gobierno de datos dentro de Duoc UC, generando herramientas para la definición, verificación, control, mejoramiento de la calidad de datos y su tratamiento de confidencialidad y seguridad de manera oportuna, permitiendo a la institución conocerlos y utilizarlos para tomar decisiones, en virtud de sus necesidades y requerimientos.¹² Un gobierno de datos institucional es la respuesta a la necesidad de administrar, gestionar y proteger grandes volúmenes de datos para apoyar decisiones estratégicas y operativas.

Gestión del recurso humano

- Mecanismo de desvinculación poco conocidos. Esto, a pesar de que existen lineamientos generales y específicos del procedimiento de término de contrato en Duoc UC que están contemplados y definidos en detalle en el Procedimiento operativo estándar: gestión de término de contrato, en donde se aborda la desvinculación desde una perspectiva de gestión e intervienen y son responsables de su ejecución la Dirección General de Personas junto con la Dirección Jurídica de la institución, tanto para colaboradores/as administrativos/as como para docentes.
- Otra debilidad, que también será abordada en el plan de mejoramiento, es la falta de estabilidad horaria o carga académica docente que presentan los profesores, lo que en parte se explica por los cambios en los procesos docentes que generan en algunos casos cambios o falta de personas, pero sobre todo lo vinculado a las nuevas políticas, esto está muy en la línea de lo

¹² Instituto Profesional Duoc UC (2024). Informe de Autoevaluación Institucional Acreditación 2024. Santiago, Chile, pág. 93

que plantea el siguiente autor “los procesos generan requisitos documentales y provocan un incremento de las tareas burocráticas en las universidades tareas que comúnmente son soportadas por el personal académico y los requisitos para la acreditación de los docentes han supuesto, de facto, un endurecimiento de las condiciones para acceder a la carrera académica y progresar en ella” ¹³. En este sentido, el análisis es concordante con lo planteado con el autor, ya que la burocracia que puede darse en las políticas y requisitos para el ejercicio docente terminan estableciendo una debilidad si es que no existe un plan de mejora adecuado que evalúe oportunidades de mejora.

¹³ González-Laskibar, X., Olaskoaga-Larrauri, J., & Guerenabarrena-Cortazar, L. (2022). Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Universidad Pública Española. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 20(1). <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.005>, pág. 76.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Se plantea el plan de mejoramiento a raíz del análisis recién descrito. Se desarrolla en primera instancia la dimensión de la que proviene la debilidad que se detecta, para establecer luego las acciones u oportunidad de mejoras, luego los objetivos que se plantean para subsanar dicha debilidad, luego el mecanismo o acciones que e llevarán a cabo para alcanzar el objetivo, el área responsable, no una persona sino un área por la envergadura de institución, los recursos de donde proviene la implementación de la mejora, y las metas que esta va a tener. Este esquema sigue de cerca el propuesto por el Plan de mejoras del Informe de Autoevaluación de Duoc 2024.

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Dimensión gestión pedagógica. Carga académica es variable semestre a semestre	Establecer estándares que permitan a los docentes de mantener una carga académica nivelada durante el año. Estandarizar, modernizar y mejorar las horas mínimas garantizadas. Garantizar horas en época estival	Mantener una carga académica homogénea que permita a los docentes estabilidad	Sistema de información docente; Proyección de carga horaria acorde a la realidad
	Área responsable	Fuentes recursos	Metas
	Escuelas	Operación regular	Docentes con carga horaria regular durante el año

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Dimensión gestión pedagógica. Se evidencia una baja socialización del calendario académico emanado desde la Vicerrectoría académica	Establecer una mejor difusión del calendario académico y calendario de escuela a nivel sede y escuelas Aumentar la difusión y aplicar estrategias para el conocimiento de todos los estamentos de esta herramienta	Gestionar de manera oportuna el conocimiento de todos los estamentos en relación al calendario académico, ampliando los canales y estrategias de difusión	Difusión a través de AVA, Carga en AVA del calendario, gigantografías a nivel sede y programas
	Área responsable	Fuentes recursos	Metas
	Vicerrectoría académica	Operación regular	Conocimiento y planificación docente de acuerdo a calendario académico de la institución

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Dimensión Participación Se observa un bajo sentido de pertenencia con la institución por parte un grupo de estudiantes, presumiblemente de la modalidad vespertina	Potenciar la interacción, convivencia y vida estudiantil de los estudiantes vespertinos con sus pares y docentes	Mejorar la experiencia formativa de los estudiantes vespertinos	Programa de servicios estudiantiles
	Área responsable	Fuentes recursos	Metas
	Sede	Operación regular	Aumentar la satisfacción de los estudiantes y experiencia de vida estudiantil

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Robustecer la política de apoyo al rendimiento y apoyo académico a los estudiantes a través de la derivación docente a los canales adecuados	Conocer la política de apoyo al rendimiento académico de los estudiantes	Capacitación a docentes desde organismos centrales y de sede para conocimiento y derivación oportuna
	Área responsable	Fuentes recursos	Metas
	Sede	Operación normal	Aumentar la derivación de estudiantes con problemas de rendimiento académico a los organismos que la institución establece
Desconocimiento de estrategias de apoyo al rendimiento académico			

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Planificación y gestión de resultados	Dar a conocer que existe la Dirección de Gobierno de Datos	Aumentar el conocimiento de la Dirección de Gobierno de Datos que administra, gestiona y protege los datos que apoyan decisiones estratégicas y operativas.	de estrategias y políticas de datos a nivel triestamental
	Generar sentido de confianza en relación a la entrega de datos, confidencialidad y seguridad de estos		
	Área responsable	Fuentes recursos	Metas
Existe desconocimiento de la política de uso de datos-	Dirección de Gobierno de Datos	Plan de desarrollo vigente	Mayor porcentaje de docentes que conozcan la dirección Mayor confianza en el uso de datos

Debilidad de origen	Oportunidad de mejora	Objetivo	Mecanismo
Gestión del recurso humano	<p>Garantizar que los mecanismos de desvinculación sean claros y conocidos por la comunidad docente.</p> <p>Establecer mejoras en la evaluación de desempeño docente donde se conozcan el protocolo de desvinculación y de retiro voluntario</p>	Mejorar la divulgación del Procedimiento operativo estándar: gestión de término de contrato	Plan de divulgación de desvinculación y estrategias de permanencia
No existe claridad de la existencia de mecanismos de desvinculación	<p>Área responsable</p> <p>Dirección General de Personas</p>	<p>Fuentes recursos</p> <p>Operación normal</p>	<p>Metas</p> <p>Aumentar el conocimiento del protocolo de desvinculación y de acciones y estrategias de permanencia</p>

CONCLUSIONES

A través del desarrollo de este plan de mejoramiento a DUOC UC, sede Plaza Oeste, se ha podido evidenciar que esta es una institución de gran envergadura que cuenta con lineamientos y mecanismos internos de aseguramiento de la calidad en todas las áreas a desarrollar en este plan propuesto: Áreas (1) Gestión del currículo, (2) Liderazgo, (3) Desarrollo estudiantil y (4) Gestión de los recursos. Se puede ver lo robusta de esta institución, la amplitud de dimensiones, estamentos y actores que se involucran en esta enorme institución.

Por tanto, el presente plan de mejoramiento educativo ha sido elaborado con el objetivo de fortalecer diferentes aspectos clave de Duoc UC, con el objetivo de garantizar la tan anhelada educación de calidad que promueva el desarrollo integral de sus estudiantes.

Por esto, a través del análisis detallado de las cuatro áreas fundamentales propuestas: Gestión del currículo, Liderazgo, Desarrollo estudiantil y Gestión de los recursos, se han identificado tanto fortalezas como áreas de oportunidad que requieren atención prioritaria. A continuación, se presentan algunas conclusiones.

En cuanto a la gestión del curriculum, es fundamental alinear el currículo a los estándares educativos actuales y las necesidades del entorno, asegurando así la pertinencia y la calidad de la enseñanza- Dichos estándares son otorgados por la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad (CNA). Los mecanismos de evaluación continua se realizan con el objetivo de monitorear la efectividad de los planes y programas junto con realizar ajustes según sea necesario, con el objetivo de garantizar su actualización y mejora constante. Si bien es un área con fortalezas, las oportunidades están siempre presentes sobre todo lo referente a establecer una mejor carga horaria para los docentes.

En cuanto al liderazgo, es un área cimentada, destacándose la relevancia de un liderazgo del equipo directivo y del director de sede, que se orienta a metas evidenciadas en los planes de mejora institucional. Esto fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de confianza dentro de la institución, invirtiendo en el

desarrollo de habilidades de liderazgo, como ha sido el liderazgo 360 que promueve la capacitación y el acompañamiento para potenciar nuevos líderes en la institución. Una oportunidad de mejora es establecer una comunicación más fluida hacia el estamento docente.

En cuanto al desarrollo estudiantil, o convivencia escolar como se planteaba al inicio, pero la primera es más adecuada por la naturaleza de esta institución, se reconoce la pertinencia de implementar estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, abordando tanto sus necesidades académicas como socioemocionales, especialmente las vinculadas con la salud mental.

En relación a la gestión de los recursos, se evidencia que existe una gestión eficiente y transparente de los recursos disponibles, pero no es claro como se emplean, aunque es claro que existen mecanismos de seguimiento y evaluación que aseguran una rendición de cuentas al menos anual.

En resumen, el éxito de esta propuesta de plan de mejoramiento educativo depende, en gran medida, del compromiso de los diferentes estamentos que implementen las acciones propuestas en cada una de estas áreas, trabajando de manera colaborativa y enfocada en el bienestar y el desarrollo integral no solo de estudiantes, sino de toda la comunidad institucional. Esto, a través de una gestión orientada hacia la mejora continua, se logrará alcanzar los objetivos establecidos y consolidar una educación de calidad que prepare los estudiantes para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS

Díaz, Ó. E. D. E., & González, L. E. (2012b). Políticas de educación superior en Chile desde la perspectiva de la equidad. *Sociedad y Economía*, 22, 69-94. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i22.4026>

González-Laskibar, X., Olaskoaga-Larrauri, J., & Guerenabarrena-Cortazar, L. (2022). Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento y Satisfacción Laboral de los Docentes en la Universidad Pública Española. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 20(1). <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.005>

Instituto Profesional Duoc UC (2024). Informe de Autoevaluación Institucional Acreditación 2024. Santiago, Chile.

Seminara, M. P., Pérez, A. V., & Fernández, A. (2022). Hacia la permanencia universitaria: espacios alternativos de aprendizaje en tiempos de pandemia. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación/Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(17). <https://doi.org/10.35305/rece.v2i17.719>

ANEXOS

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Las direcciones de escuela y coordinación docente organizan adecuadamente la carga horaria de cada curso.		3	14	4
2. Los equipos de trabajo, junto con los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada semestre, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.		8	8	5
3. La coordinación docente asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura y se logre la cobertura curricular adecuada			1	20
4. La Unidad de Apoyo pedagógico de la Sede supervisa y revisa las clases con el profesor para mejorar su contenido.		1	1	19
5. Los jefes de programa aseguran que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	4	3	8	6

1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		2	4	15
2. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, de modo que conceptos sean entregados con claridad y rigurosidad conceptual.	0	5	2	14
3. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	1	2	10	8
4. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	1	4	15	1
5. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras, promoviendo la participación de gran número de estudiantes	6	4	4	7

1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La Sede cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	4	8	7	2
2. La Sede implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	5	6	8	2

3. La Sede cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	6	3	3	9
4. La Sede cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), y procedimientos de evaluación y seguimiento.	2		7	12
5. La Sede identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	6		5	10

2. Área Liderazgo

2.1. Dimensión: Liderazgo del equipo Directivo

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. La institución define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.		4	6	11
2. La institución establece metas claras a los directivos de Sede	5	6	7	3
3. La institución mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	3	6	7	5
4. La institución entrega oportunamente los recursos comprometidos.	6	4	4	7
5. La institución gestiona eficazmente los apoyos acordados.	4	7	10	

2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director de Sede se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.		4	9	8
2. El director de Sede instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	1	3	8	9
3. El director de Sede promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	3	3	6	9
4. El Subdirector académico promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta.	1	6	8	6
5. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	1	2	8	10

2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	2	9		10

2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	5	5	6	5
4. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	4	5	6	6
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	7	8	4	2

3. Área Desarrollo estudiantil

3.1. Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	4	3	9	5
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Apoyo estudiantil (punto estudiantil) con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.		2	10	9
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	7	7	4	3
4. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	3	3	8	7

3.2. Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	4	5	5	7
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	2	5	5	9
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	4	3	4	10
4. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través representantes estudiantiles		2	4	15
5. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar estudiantes respecto de su funcionamiento.	3	1	8	9

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	6	7	6	2
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	3	3	9	6

3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	2	2	10	7
4. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	8	8		5
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	1	2	8	10

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	5	6	3	7
2. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	5	4	3	9
3. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.		8	7	6
4. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	5	3	6	7
5. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.		8	7	6

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.			9	
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	5	9	4	3
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	1	9	9	2
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.		8	4	9
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	2	1	9	9