



Trabajo Final Para Obtener el Grado de Magister Profesional en Educación,  
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS  
DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA  
GESTIÓN DE RECURSOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE  
LA SALUD, DE LA UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA,  
VALPARAÍSO, REGIÓN DE VALPARAÍSO**

Nombre del candidato/a a Magister: Gloria López Coloma

Nombre Tutor guía: Jennifer Quiñonez

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo

Enero 2023

## INDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Marco teórico.....	5
Marco contextual.....	17
Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.....	20
Análisis de los resultados.....	35
Propuestas de mejora.....	47
Conclusión.....	61
Bibliografía.....	62

## RESUMEN

En éste trabajo, se evaluarán las condiciones de la gestión educativa del equipo directivo y académicos de la facultad de ciencias de la salud de la Universidad de Playa Ancha, en Valparaíso, que influyen en la formación de los estudiantes, con el objetivo de tener una visión global del panorama de la gestión educativa de dicha institución, y establecer planes de mejora que puedan ser aplicados en beneficio de estudiantes y docentes. Para ello, se desarrolla un instrumento evaluativo para las áreas y dimensiones de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular, y gestión de recursos de la facultad. Este instrumento fue aplicado a 8 académicos durante el mes de octubre de 2022. Luego de realizar un cuidadoso análisis cuantitativo y cualitativo de esas respuestas, se obtiene como resultado un importante déficit en las 4 áreas, el que se agudiza en las áreas de gestión de recursos y gestión curricular. A partir de éstas respuestas, se proponen sugerencias para la mejora en cada una de las 4 áreas y dimensiones evaluadas, para ser consideradas e incluidas en los planes de mejora del equipo directivo de la facultad.

## INTRODUCCION

Sin duda, el objetivo final del proceso educativo, es lograr el aprendizaje contundente en los educandos. Mucho podemos encontrar en la literatura sobre éste tema, sin embargo, parece atractiva la reflexión de Toro (2004), sobre la educación universitaria, cuando dice “La educación en el nivel universitario tiene como fin último que el estudiante pueda hacer un uso constructivo y creativo de su autonomía”.

Para que esto ocurra, es necesario articular toda una arquitectura que tribute al aprendizaje de los estudiantes, en la cual tiene participación el docente, el estudiante, y el equipo técnico y directivo que entrega las condiciones en las cuales la acción educativa se desarrolla. Muchas veces existe una buena disposición de parte del equipo directivo, docente y los estudiantes, sin embargo, no se logran los objetivos esperados, o los esfuerzos que se hacen son parte de procesos aislados, o de grupos separados, y no responden a un objetivo claro de la organización. Es por esto que se requiere que el equipo directivo realice

una evaluación coherente de todos los procesos que aportan al adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Al respecto, Gómez (2019) indica; “Por lo general, las instituciones enuncian propósitos de la evaluación que suelen no coincidir con lo que se evalúa y con el uso que se hace de los resultados”. En éste sentido, las instituciones generalmente realizan un trabajo parcelado, que no siempre es coherente con el trabajo que deben desarrollar para alcanzar sus objetivos globales.

Primero, debemos tomar en cuenta que el modelo de gestión escolar del MINEDUC, abarca áreas y dimensiones que nos pueden ser muy útiles para ordenar nuestro quehacer, en todos los niveles educativos. Dentro de ellas, las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos son vitales para el desarrollo de planes de mejora que permitan, de forma global, mejorar y consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Luego de definir esas áreas, con sus respectivas dimensiones, podemos preguntarnos ¿de qué forma podemos evaluar de forma concreta y coherente las áreas de formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos de una organización, y desde ahí generar estrategias que mejoren las áreas deficitarias?

Para responder ésta pregunta hemos adaptado el instrumento “guía para el diagnóstico institucional” del MINEDUC (2012), utilizando los mismos 4 niveles de calidad, ya mencionados, y adaptando las áreas y dimensiones al contexto de educación universitaria, el que ha sido aplicado a los académicos de la facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Playa Ancha en Valparaíso. Con el fin de analizar esos datos y generar propuestas de mejora que sean útiles, coherentes y puedan ser incluidas en los planes de trabajo de la Facultad.

## MARCO TEÓRICO

Para poder dar el contexto adecuado al proceso que desarrollaré, es necesario realizar un repaso de los elementos y conceptos fundamentales, que guiarán el diagnóstico y las posteriores propuestas que se planteen.

Las cuatro áreas que guiarán éste proceso, son la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos.

### **La formación por competencias en el ámbito académico universitario**

El enfoque de formación por competencias tiene múltiples definiciones, consideraremos, para iniciar ésta revisión bibliográfica, dos de ellas: la que viene desde el ámbito educativo, y la que viene desde lo laboral.

Según la real academia española, competencia es “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (1), ésta definición inicial fue lo que se comenzó a acuñar, cuando los primeros teóricos definieron las competencias desde el ámbito académico. Sin embargo, poco a poco, comenzaron a surgir nuevos aspectos importantes en relación a cómo enfocar esto en la práctica formativa de los estudiantes.

En la práctica, la comprensión de las competencias profesionales se ha abordado desde el mundo educativo (la educación superior, en éste caso) y desde el mundo laboral. Vistas desde el ámbito educativo, pretende, que más que la acumulación de saberes, se desarrolle en los estudiantes la integración de diversos recursos: capacidades, habilidades y actitudes. Desde lo laboral; pretende desarrollar las habilidades que den respuesta a lo que necesita el profesional para adaptarse al mundo del trabajo, y sus cambios tecnológicos constantes. En ambos casos, sin embargo, convergen conceptos esenciales, como son el movilizar los conocimientos teóricos, a conocimientos prácticos, que involucren además del saber, el hacer y el ser, que son las tres dimensiones generales de la formación por competencias.

El informe de Jacques Delors “La educación encierra un tesoro” (1996), destaca cuatro pilares fundamentales de la educación que tiene que ver con la formación:

- Aprender a conocer: Dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer su propio aporte a la sociedad.
- Aprender a hacer: Lo cual significa que se debe aprender para hacer cosas y se debe preparar al futuro profesional, conocimientos que agregan valor a la sociedad.
- Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: Esto implica que no será posible comprender las acciones de uno mismo sino se aprende a conocer al otro, para ello hay que intentar romper con la diversidad y crear más igualdad.
- Aprender a ser: Es el desarrollo total y máximo posible de cada persona.

Sobre éste tema, en los últimos años encontramos una serie de investigaciones y revisiones, que afirman la importancia de trasladar el paradigma formativo hacia un modelo basado en competencias en la formación universitaria.

Según Magda F Cejas Martínez, et al.(2019) Los factores que hacen posible garantizar a las personas un desempeño idóneo en el marco de su formación profesional, tanto en lo académico como en lo laboral, apuntan al desarrollo de esas dimensiones:

“...saber ser, el saber conocer y el saber hacer, teniendo en cuenta en primer lugar, la necesidad de un equilibrio entre la formación y el trabajo, lo cual determina una mejora considerable del desempeño; en segundo lugar, la comprensión y búsqueda para ser competitivo ante el alto grado de competencia, generando soluciones de éxito; en un tercer aspecto, la demostración de una mayor productividad de los resultados desde la universidad hasta el medio laboral, lo que finalmente, determina que la formación por competencia lleva implícito el desarrollo personal y profesional, facilitando enormemente las posibilidades de desarrollarse de forma efectiva y además idónea.

En el área de las ciencias de la salud, igualmente, es de suma importancia considerar el desarrollo óptimo de éstas competencias para poder favorecer el desempeño profesional de los egresados. Si bien éstas carreras históricamente

han tenido una formación teórico-práctica, igualmente el modelo de formación por competencias ha aportado y favorecido el desarrollo de habilidades más profundas en los estudiantes, así como la sistematización de los procesos formativos existentes.

En ésta área, según Amalia Silva-Galleguillos (2016) en la experiencia de la Universidad de Chile, “el currículo basado en competencias pone en el centro del proceso al estudiante, su rol es activo”, lo que hace que la importancia docente sea relevante, con académicos preparados para potenciar el desarrollo de las habilidades y resultados de aprendizaje propuestos. Para ello, sugiere implementar cambios curriculares participativos e integradores:

“Una de las claves del éxito de un cambio de currículo debe considerar el trabajo desde las bases, realizar un trabajo cooperativo, socializado, discutido y llegando a consenso con todo el cuerpo académico que conforma esa unidad.”

### **El liderazgo pedagógico:**

El liderazgo pedagógico es una influencia potente en la calidad educativa, y se considera tanto un fin en sí mismo, como un conductor que potencia y favorece las buenas prácticas educativas.

En los últimos años, se ha relevado ésta importancia. La literatura es concluyente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un impacto significativo en el mejoramiento de las escuelas y en el aprendizaje de los estudiantes. En relación con el liderazgo pedagógico, los estudios de Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins (2011), así como los de Leithwood et al. (2006) han identificado prácticas asociadas a cuatro categorías, o dimensiones: establecer dirección; rediseñar la organización; desarrollar personas y gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Dentro de ese mismo trabajo, establecer dirección: se refiere al establecimiento de metas y expectativas que motiven al equipo. Zegarra (2020), concluye que:

“Para coadyuvar en la mejora educativa y resultados académicos y de comportamiento de los estudiantes, es importante que la dirección realice actividades para fortalecer el compromiso del plantel docente, compartir la visión

del colegio, el trabajo en equipo, la “democratización” del proceso de toma de decisiones; y a la vez establezca un lazo más cercano con los estudiantes al realizar visitas a las aulas y generar conciencia en ellos sobre la importancia de las tareas escolares, la participación en clases y de las actividades que implican un esfuerzo adicional”

Estas actividades, logran fomentar en el equipo, la aceptación de objetivos grupales y el cumplimiento de las expectativas y metas propuestas.

Otra dimensión relevante del liderazgo pedagógico es rediseñar la organización, que se vincula con las condiciones que permiten al personal desarrollar sus capacidades, en relación a la obtención y mantención de recursos y un entorno de apoyo colaborativo que facilite el trabajo. Sobre ello, Aparicio (2019) señala que:

“el diseño de estructuras organizacionales que promuevan una cultura de colaboración, basada en el mejoramiento colectivo y la construcción de aprendizajes compartidos es especialmente relevante... y debe ser un proceso facilitado por los equipos directivos del establecimiento”

En éste sentido, y a la luz de su trabajo, declara que

“no basta sólo con declarar la necesidad del mejorar el trabajo en equipo, se deben crear espacios reales dentro de la rutina escolar que entreguen tiempo para la reflexión colectiva y el análisis de las prácticas pedagógicas efectivas dentro del cada equipo docente”

Todo ello se condice con lo señalado anteriormente, y con la importancia de evaluar dichas conductas en los equipos directivos de las instituciones educativas.

En la educación superior, se ha estudiado igualmente la importancia de un liderazgo efectivo para el cumplimiento de las metas e indicadores propuestos tanto por las instituciones como del ministerio de educación, y si bien, ellas tienen un funcionamiento diferente al de la escuela, en cuanto a la cultura organizacional, igualmente la literatura releva éstos conceptos como elementos claves de gestión. Sobre ello, Fretes (2020) indica que

“Los retos que se afrontan en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad y el trabajo basado en el conocimiento...”

Señala además que

“el liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, sería conveniente tener la imagen clara de las actividades que espera realicen o llegue a ejecutar su grupo, cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados. Un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de sus docentes y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la institución de enseñanza”

Podemos inferir de esto, el líder debe ser una persona con características que lo diferencian de otros; gestor, creativo, con visión, debe comunicar políticas y desarrollar las estrategias, democrático, participativo, colaborador o transformacional favorecer la innovación, con desempeño creativo que contribuyan a las condiciones de cultura y clima organizacional favorables para lograr el aseguramiento de la calidad.

En su estudio en instituciones de educación superior, Pedraja (2019), concluye que

“el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo y positivo en dar forma a una cultura adhocrática, lo que implica que un líder motivador y que estimule el pensamiento creativo promueve una cultura innovadora, con un personal dispuesto a aceptar nuevos retos educacionales, mejorando así los resultados y la calidad institucional”

Esto se considera especialmente relevante en contexto universitario, dada la cultura académica imperante.

### **La gestión curricular:**

Según el MINEDUC (2016), la gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje”. Bajo ésta premisa, podemos identificar dos actores clave en ésta gestión: El equipo directivo (o técnico-pedagógico), y los docentes. En la gestión curricular, tenemos tres áreas o dimensiones: La gestión pedagógica, que está a cargo del equipo. La Enseñanza y aprendizaje en el aula, que es resorte de los docentes, y el apoyo al desarrollo de los estudiantes, que es organizado por el equipo directivo, pero incluye (o debiera incluir), participación docente.

En su estudio sobre innovación en la gestión pedagógica en docentes de Costa Rica, Chen (2020) concluye que

“Los modelos de gestión pedagógica favorecen no solo una afectación hacia la organización administrativa, sino que conlleva el repensar la oferta educativa de una manera integral, lo cual puede generar cambios en los diferentes espacios áulicos, además de repercutir en la cultura organizacional concretamente en aspectos como: sentido de pertenencia, desempeño docente, creatividad, uso de las tecnologías en apoyo a la mediación pedagógica, relación con las familias y la comunidad, espacios colectivos, entre otras”

Además, Gudiño (2021) señala que “en relación a que el proceso enseñanza-aprendizaje debe de ir acompañado de la implementación de acciones coordinadas y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico de los profesores”, y finalmente infiere que

“es preciso que las autoridades de la institución educativa asimilen la importancia de realizar un acompañamiento al docente en el que se brinde el apoyo necesario para realizar una correcta gestión pedagógica en el aula, con el fin de alcanzar los niveles de calidad educativa que requieren los estudiantes”.

En Chile, en una revisión de alcance de la literatura sobre trabajo docente y Nueva Gestión Pública en Chile a partir de 48 investigaciones publicadas en el periodo 2008-2018, por Oyarzún (2020), genera una visión bastante crítica al

sistema educacional Chileno, dado que el modelo actual “relaciona consistentemente el gerencialismo con la pérdida de autonomía en el ejercicio profesional”. Al respecto, señala que:

“lejos de generar adhesión voluntaria y procesos de mejoramiento, las tecnologías y dispositivos gerencialistas tienden a provocar efectos contraproducentes, tales como: cuestionamientos y resistencias por su baja legitimidad social y política; desmoralización en comunidades educativas vulnerables y quebrantamiento del capital social de los profesores”

Esto pone énfasis en la importancia de una gestión pedagógica inclusiva y participativa, y en los riesgos en que se incurre al desatender ésta arista tan importante.

Otra dimensión importante en la gestión curricular, es la de aprendizaje y enseñanza en el aula, llevada a cabo por los docentes, con apoyo de sus directivos. En ésta dimensión, consideramos las estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

En ésta área, existe amplia evidencia y literatura científica que apoya la importancia de la innovación, las estrategias y recursos que motiven al estudiante a aprender y que guíen a la consecución de los objetivos de aprendizaje propuestos, y dado que existe abundante material científico, me centraré específicamente en el área de la docencia universitaria.

Pezoa (2020) En su trabajo con estudiantes de la Universidad Católica del Norte, Chile, concluye que “la implementación de metodologías activas planificadas y sustentadas en un diagnóstico previo, logran incidir en un aumento significativo en la adopción de un enfoque profundo de aprendizaje entre los estudiantes”. En el mismo sentido, Tapia (2020) señala que “el aprendizaje depende de variados factores y el estilo de aprendizaje es un factor muy relevante en el tema. Estas características son únicas de cada estudiante en el contexto universitario y deben ser consideradas al momento de diseñar asignaturas”. Por lo tanto, las estrategias y recursos que se utilizan para motivar a los estudiantes

universitarios, deben estar bien diseñadas, para contribuir al aprendizaje y a la satisfacción del estudiante como fin del proceso educativo.

En relación a la motivación del estudiante, para Salinas et al. (2008), “la satisfacción del estudiante es el eje central de todos los procesos de aprendizaje ya que la satisfacción puede interceder positivamente o negativamente en la forma que los estudiantes aprenden y así disminuir las tasas de fracaso del estudiante”. Por lo tanto, la dimensión de apoyo a los estudiantes es también muy relevante, pues contiene las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar no sólo el desarrollo académico, sino también su desarrollo afectivo y social. En consideración a sus diferentes necesidades.

Sobre el apoyo a los estudiantes, tenemos también abundante literatura, mencionaré dos estudios recientes. López (2021) evaluó la capacidad predictiva del apoyo social, apoyo a la autonomía y compromiso académico sobre la intención de abandono de estudiantes universitarios, y en su estudio, los resultados indican que “ la percepción de apoyo social y apoyo a la autonomía predicen la intención de abandono del estudiante”, además señala que “Cuando los estudiantes perciben que pueden acceder a estructuras de soporte social durante el proceso de adaptación a la universidad, el proceso de ajuste al entorno universitario se desarrolla de forma más rápida, beneficiando la integración del estudiante”. En éste tránsito por la vida universitaria, juega un papel clave las unidades de apoyo a los estudiantes, y cómo ellas se vinculan con ellos, con docentes, y directivos, para poder evaluar y generar estrategias de apoyo.

Al respecto, Gonzáles (2020), realizó un estudio con estudiantes universitarios Mexicanos, con el objetivo de identificar la relación de la autoeficacia académica, el apoyo social académico y el bienestar escolar con el rendimiento académico y concluye que “La autoeficacia académica, el apoyo social académico y el bienestar escolar correlacionaron significativamente con el rendimiento académico” , los estudiantes universitarios requieren de diversas habilidades socioemocionales para hacer frente a las exigencias académicas y que su salud y bienestar no se afecten. Por ejemplo, en ocasiones refieren agotamiento, autocrítica excesiva, ansiedad, estrés y desinterés frente a sus actividades

escolares, lo cual afecta significativamente su rendimiento académico. Es por esto, que en opinión del mismo autor “se puede observar que el apoyo social se presenta como una variable necesaria para afrontar el estrés generado por las actividades académicas, particularmente, algunos de sus factores como el nivel socioeconómico, las expectativas familiares y las responsabilidades del hogar”.

### **La gestión de recursos:**

La gestión de los recursos en una institución educativa, ya sea humanos, financieros o educativos, es también muy importante para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la organización, especialmente si pensamos en la calidad del proceso educativo. Tanto estudiantes como docentes, y personal administrativo, deben contar con instalaciones, equipamiento, y planta adecuada para satisfacer sus necesidades. Al respecto, Vega (2019) señala que “La gestión educativa es un factor crucial para la efectividad del maestro”, y dada ésta importancia, sugiere que se debe “construir una gestión educativa superadora de los viejos esquemas de administración y organización” ...

“En el contexto actual de cambios constantes y vertiginosos, las instituciones educativas se ven en la necesidad de efectuar replanteamientos en su forma de trabajo, cuestionando sus finalidades, alcances y organización a lo que se suman las nuevas competencias o capacidades exigidas para quienes tienen a su cargo los procesos de gestión educativa”

En el mismo estudio, realizado en Ecuador, concluye “La gestión educativa es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar”.

Dentro de la literatura disponible, otro punto que se destaca es la importancia de que las acciones que realiza el equipo gestor de los establecimientos, tributen a establecer un clima laboral positivo, y aumentar la satisfacción de los usuarios del sistema, tanto internos (docentes y funcionarios) como externos (estudiantes y familias). En ese sentido, Quintero (2019) en su estudio sobre la satisfacción del capital humano en el desempeño en la educación superior, subraya la importancia de “analizar la satisfacción laboral en el ámbito educativo, por las

implicaciones que tiene en el desempeño de los docentes, puesto que incide de forma directa en la eficacia de su profesión y rendimiento”. A esto, Quintero agrega que el clima organizacional es un importante factor que incide en la calidad de las instituciones de educación superior, estudiando dos dimensiones, la motivación y la satisfacción, y su relación con los indicadores de acreditación. Al respecto

“Se concluye que los estudios de clima organizacional permiten conocer las percepciones del trabajador acerca de su organización, pero además permite identificar las debilidades y las fortalezas de esta, lo cual sienta las bases para el desarrollo de acciones de planeación, organización y gestión para mejorar la efectividad... Es menester trabajar de manera permanente en la satisfacción y la motivación de los docentes porque repercuten de manera significativa en la efectividad de los procesos de gestión, lo cual a su vez repercute en la calidad que se entrega a la sociedad.”

### **Elaboración, validación y aplicación de instrumentos de evaluación**

Claramente, a la luz de la revisión realizada, se puede deducir que éstos aspectos tan importantes para el adecuado funcionamiento y calidad de las instituciones educativas, no pueden ser evaluados arbitrariamente. Es por esto que múltiples autores, y los ministerios de educación de cada país, han desarrollado instrumentos que puedan valorar de forma efectiva y objetiva, cada uno de los criterios. En este marco, el MINEDUC (2012) desarrolla el documento de Guía para el diagnóstico institucional, en el cual “promueve la instalación de procesos de Mejoramiento Continuo al interior de los establecimientos educacionales, entendido este como un ciclo permanente que se instaura para mejorar sus Prácticas institucionales y pedagógicas y, por consecuencia, los resultados educativos”. Dicho proceso implica instalar en los establecimientos un plan de mejoramiento, el que se inicia con un proceso diagnóstico participativo que constituye la línea de base para las metas y la planificación posterior.

En relación a la evaluación de desempeño docente, diversos autores destacan su importancia, Gómez (2019) concluye que en éste proceso evaluativo se debe considerar tener objetivos claros y coherentes:

“un buen sistema de evaluación del desempeño docente debería de partir de una definición clara y consensada del concepto de calidad de la educación; contar con un marco teórico que explique coherentemente el sistema; determinar con claridad y de manera explícita los propósitos; explicitar las consecuencias de la evaluación; que haya coherencia entre políticas, currículo y condiciones de las prácticas e incluir en los propósitos la mejora continua.”

Acevedo (2020), en su trabajo Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior, realizado con instituciones de educación superior en Colombia, concluye que:

“Entre los principales resultados se observa la utilidad de realizar un diagnóstico previo con el fin de contextualizar el panorama de intervención, y generar mapas de conocimiento orientados a promover la concientización de los procedimientos institucionales como mecanismo para explicitar y apropiar los conocimientos relevantes”

Es por eso que explorar alternativas para aportar a la gestión, permite promover el desarrollo de estrategias para reconocer y acreditar los conocimientos y aprendizajes que se crean en los diferentes procesos. Además, Acevedo, en la misma investigación propone una diferencia de los modelos evaluativos al pensar en la gestión en instituciones universitarias:

“Adicionalmente, si bien las universidades pueden considerarse organizaciones de conocimiento que centran su desarrollo precisamente en la producción y transferencia de este, también es claro, que su orientación hacia el desarrollo de conocimiento específicamente científico, descuida en parte aquel que se genera producto de las recurrentes experiencias de los sujetos que la componen, por lo anterior, promover estrategias que se preocupen por la captura de aquel existente tácitamente en el trabajo cotidiano de su capital humano, hasta propiciar las condiciones para que este sea explicado e incorporado a la labor

cotidiana, se convierte en un primer paso hacia el desarrollo de un modelo de gestión de conocimiento centrado en el aprendizaje organizacional”

Esto releva la importancia de disponer de instrumentos de evaluación apropiados para generar insumos que aporten en el mejoramiento de la calidad de los procesos docentes, especialmente en estudiantes de pregrado, por tanto, es necesaria la elaboración de instrumentos que den cuenta de una medición objetiva para no generar resultados tendenciosos en los valores finales.

Entonces, para que se cumpla lo señalado, es necesario, luego de generar un instrumento adecuado, someterlo a un proceso de validación. Sobre esto, de acuerdo con Sotelo (2020)

“para llevar a cabo el proceso de validación de un instrumento se deben considerar con precisión las fases de la investigación que todo estudio requiere (sea cualitativo o cuantitativo). Esto es indispensable porque de lo contrario la validez del instrumento no se concluirá con efectividad.”

Reforzando ésta idea, Raidell (2019), aporta evidencia en relación a la validación de cuestionarios, para el uso científico y social. Señala que

“El cuestionario es un instrumento para la recogida de información, diseñado para cuantificarla y universalizarla. Por esta razón, el momento de la validación tiene gran importancia, pues los resultados que se obtienen de su aplicación, pueden falsear la investigación, y con ello, acarrear consecuencias fatales en estudios robustos, en el orden social, constructivo, vida de un paciente, entre otros”

Por todo lo expuesto, podemos concluir que el trabajo que se presentará es de gran validez e importancia para evaluar el trabajo que se realiza y las posibilidades de mejora, de una institución de educación superior.

## MARCO CONTEXTUAL

En Chile, el sistema de educación superior se conforma por diversos actores, a saber, Universidades, Institutos profesionales, y centros de formación técnica, los cuales proporcionan planes educativos para adultos, de pregrado y postgrado, en sus diversas modalidades.

Dentro de este sistema, las universidades públicas o estatales, pertenecen al estado de Chile, el cual tiene participación en su creación y administración.

La Universidad de Playa Ancha, fue fundada inicialmente en Valparaíso, en el año 1948, como instituto pedagógico, en 1955 se transformó en Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile. Posteriormente, en su Área de Humanidades (1968) y luego en Facultad de Educación y Letras, Sede Valparaíso de la Universidad de Chile (1973). En 1981 asumió el nombre de Academia Superior de Ciencias Pedagógicas.

Finalmente, desde 1985, es Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Como tal, partió con cinco facultades: Arte, Ciencias de la Educación, Ciencias Naturales y Exactas, Humanidades y Educación Física. En 2010 se crearon las facultades de Ingeniería, Ciencias de la Salud y de Ciencias Sociales.

Actualmente, la universidad ofrece carreras y programas en distintas áreas del conocimiento, complementando su oferta inicial de formación pedagógica con carreras del área de las artes, humanidades, ciencias de la salud, ciencias sociales, ciencias, tecnología y administración.

La Universidad de Playa Ancha es una corporación de derecho público, autónoma, laica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con sedes en Valparaíso y San Felipe.

El nacimiento de carreras del área de la salud en la Universidad de Playa Ancha se enmarca en los cambios y proyecciones académicas que experimenta la Universidad de Playa Ancha a comienzos de la década de los años 90.

La entonces Facultad de Educación Física se propone el desafío de formar profesionales que complementen su trabajo y visión en las áreas de la prevención, cuidado y promoción de la salud. Asume así en una primera fase el

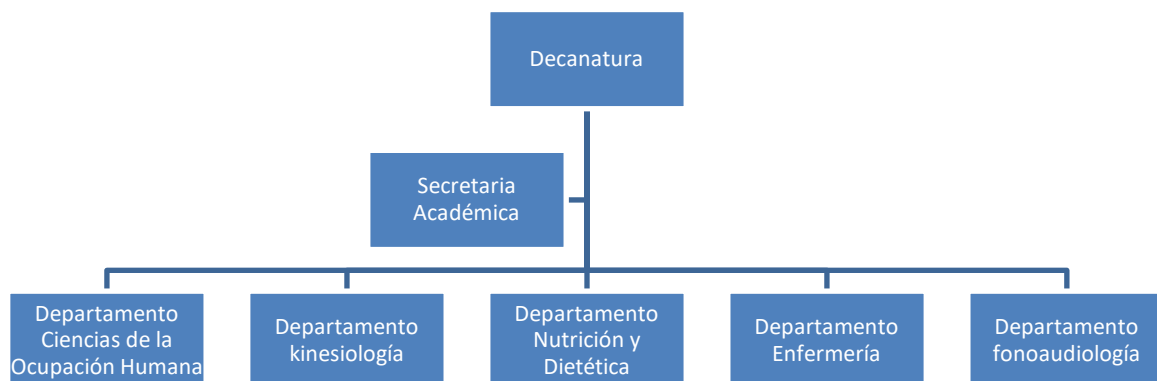
compromiso de desarrollar académicamente la carrera de Kinesiología, luego, el año 2005, en la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas, se comienza a impartir la carrera de Nutrición y Dietética.

2010 trajo consigo la reestructuración académica y de gestión universitaria y permite que estas tres disciplinas – Kinesiología, Terapia Ocupacional y Nutrición y Dietética- den forma a la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Playa Ancha.

El año 2014 se incluyen las carreras de Enfermería y el 2015 la carrera de fonoaudiología, quedando la facultad conformada por 5 carreras, hasta el día de hoy.

La facultad está liderada por su decanatura, y por 5 departamentos disciplinares independientes, representando a cada carrera, tal como se representa en la fig. 1. Organigrama de facultad de ciencias de la salud.

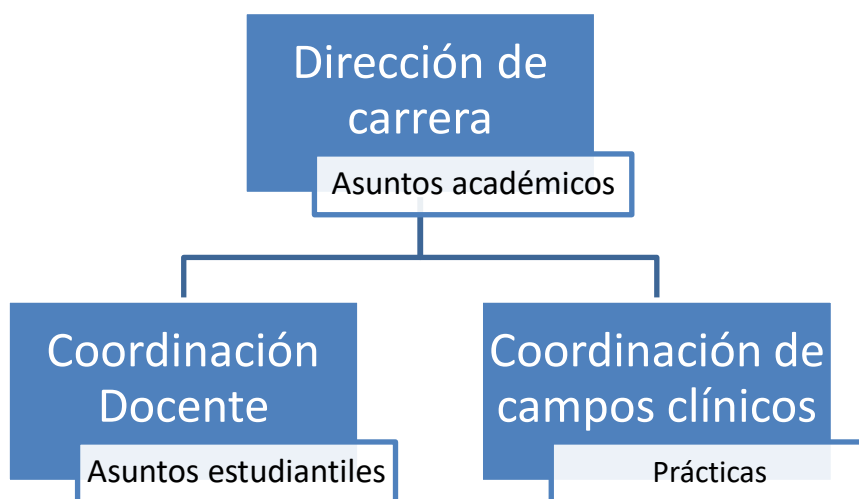
**Fig. 1 Organigrama facultad de ciencias de la salud**



El departamento disciplinar de enfermería fue fundado el año 2013, y el año 2014 ingresó la primera cohorte de estudiantes.

Se encuentra dirigido por una directora de departamento, quien realiza funciones de gestión de personal y académicas. Además, un coordinador docente de carrera y un coordinador de campos clínicos. En la fig. 2 se representa el organigrama del departamento, y sus principales áreas de desempeño.

**Fig. 2: Organigrama departamento de enfermería**



Actualmente el departamento tiene aproximadamente 350 estudiantes, en sus 5 años de estudio. Cuenta con 15 docentes, con diferentes cargas horarias. El año 2019 egresaron los primeros estudiantes titulados. Funcionan de forma consolidada en la facultad de ciencias de la salud, en Valparaíso.

La Enfermera o Enfermero egresado de la Universidad de Playa Ancha es un profesional competente en la gestión del cuidado de Enfermería durante el ciclo vital de las personas, que posee una sólida base científico – humanista y disciplinar con principios éticos y bioéticos. Contribuye a mejorar los índices de salud, investigando y participando con y en el equipo de salud en los programas referidos a la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, dentro del marco de las políticas y reformas vigentes.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

El instrumento evaluativo desarrollado, permite diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos a nivel del establecimiento, situándonos específicamente en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Playa Ancha, en Valparaíso.

En el instrumento, cada una de las áreas evaluadas, incluye una serie de criterios, los que, al ser evaluados, permiten tener una visión global de la institución.

### **Áreas y criterios utilizados en el instrumento:**

Formación basada en competencias

- Saber conocer
- Saber ser
- Saber hacer

Liderazgo pedagógico

- Establecer dirección.
- Rediseñar la organización.
- Desarrollar personas.
- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje).

Gestión curricular

- Gestión pedagógica.
- Enseñanza y aprendizaje en el aula.
- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Gestión de recursos

- Gestión del recurso humano.
- Gestión de recursos financieros y administración.
- Gestión de recursos educativos.

La elaboración del instrumento estuvo a cargo de Gloria López Coloma, y para validar el instrumento, se utilizó el formato de Corral (2008), de validación de expertos, llevado a cabo por la Mg. Sra. Rosalba Orellana López, académica destacada y ex directora del departamento de Salud, Comunidad y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Playa Ancha.

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1												
2												
3												
....												
n												
<b>Aspectos Generales</b>										Si	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir												
<b>VALIDEZ</b>												
APLICABLE					NO APLICABLE							
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por:							C.I.:			Fecha:		
Firma:							Teléfono:			e-mail:		
<b>Nota.</b> Modificado de Formato de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo (2007).												

### Aplicación del instrumento:

Para aplicar el instrumento, se seleccionó una muestra a conveniencia, de los académicos de la facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de Playa Ancha, en base a disponibilidad de los académicos de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo de 30 días, durante el mes de octubre de 2022.

La aplicación del instrumento fue en modalidad virtual, se procedió a enviar por correo electrónico, con el consentimiento informado, y el enlace para un formulario de google, que contiene el instrumento en su totalidad, con las instrucciones para responderlo.

## Ficha técnica

### 1. 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 departamento y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del departamento, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del departamento, 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.

### Análisis de las áreas de proceso

#### 1. Área de gestión curricular

##### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

<p>1. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud organiza la asignación de los docentes de las asignaturas, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)</p>				
<p>2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud, y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir, en función del programa de las asignaturas, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud, 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.</p>				
<p>4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				

<p>5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>6. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>				
<p>7. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				

<p>8. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.</p>				
<p>9. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud asegura 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>10. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.</p>				
<p>11. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de</p>				

dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
12. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

## 1.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula (evalúe su experiencia personal como docente)

**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 docentes 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. Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				

6. Los docentes logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los docentes 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.				
8. Los docentes monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

### 1.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes (incluya lo que aprecia en relación al apoyo del equipo directivo de la facultad de ciencias de la salud)

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud, cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				

5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
---	--	--	--	--

## 2. Área Liderazgo Pedagógico

### 2.1. Dimensión: Establecer dirección

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecer metas y expectativas compartidas que motiven al equipo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud apoya la construcción de una visión y visión compartida por todos los académicos de la facultad.				
2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud fomenta la difusión de la misión y visión de la facultad, departamentos y carreras, a todos los académicos.				
3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el plan estratégico o planificación anual.				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud se asegura que los planes de trabajo de departamentos, carreras y docentes sean coherentes con su misión y visión.				
5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud fomenta la aceptación de objetivos grupales, compartidos por los académicos de la facultad				
6. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud fomenta la creación de una cultura de altas expectativas, mediante la comunicación de los logros institucionales, en coherencia con la misión y visión compartida				
7. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud 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.				

### 2.2. Dimensión: Rediseñar la organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> Obtener y mantener condiciones de trabajo que permitan a los académicos desarrollar sus capacidades.
--

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud 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.				
3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud promueve una ética y cultura de trabajo positiva y colaborativa				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud dispone de una estructura organizacional que facilita el trabajo, por medio de organigramas claros que permiten a todos conocer roles, jerarquías y dependencias.				
5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud promueve la vinculación permanente de estudiantes y académicos con el entorno y sus instituciones				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

### 2.3. Dimensión: Desarrollar personas

**Proceso general a evaluar:** Potenciar, promover y participar en las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un programa de inducción completa, actualizada y estandarizada para académicos que comienzan a trabajar en la facultad.				
2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud posee un programa de atención y apoyo individual destinado a académicos que requieran apoyo en su labor docente.				
3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud se reúne periódicamente con los docentes, con el fin de conocer los avances, evaluar las prácticas académicas y retroalimentar los procesos docentes y evaluativos de cada asignatura				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud favorece y facilita la actualización de conocimientos de los				

académicos, fomentando su participación en cursos, seminarios y formación continua.				
5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud favorece el modelamiento docente a través de la interacción permanente y reuniones colaborativas académicas periódicas, que permitan compartir y actualizar conocimientos y prácticas pedagógicas.				
6. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud visibiliza y da a conocer sistemáticamente los avances y logros de los académicos, con el fin de motivar y apoyar el desarrollo docente.				

## 2.4. Dimensión: Gestionar la Instrucción

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con perfiles de cargos académicos y directivos acordes a las labores académicas y de docencia necesarias para asegurar la enseñanza y el adecuado progreso de los estudiantes.				
2. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud propicia el seguimiento del avance curricular de los estudiantes, detectando nudos críticos que requieren estrategias de mejora.				
3. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud gestiona eficazmente el apoyo técnico y tecnológico a los docentes que lo requieran.				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud evalúa que las asignaturas cumplan con las competencias y resultados de aprendizaje descritas en cada programa.				
5. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud se asegura que las carreras y comisiones curriculares revisen periódicamente los programas de las asignaturas y actualicen los contenidos según la evaluación previamente realizada a estudiantes y docentes, y a la evidencia científica vigente.				
6. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud mantiene al equipo enfocado, entregando tareas concretas y verificando que se cumplan los objetivos planteados.				

## 3. Área Gestión de Recursos

### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores docentes, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente, académico y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus académicos.				
6. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

### 3.2. 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.				
2. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
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.				

4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones.				
5. 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.				
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y académicos, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> 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.				
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.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
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.				

## 4. Formación basada en competencias (de acuerdo a las asignaturas que usted ejecuta o ha ejecutado el año 2022)

### 4.1. Dimensión: Saber conocer

<b>Proceso general a evaluar:</b> El proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del conocer.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Todos los programas de las asignaturas tienen una adecuada descripción de la o las sub unidades de competencias del dominio del conocer, con contenidos apropiados al nivel de desarrollo del estudiante.				

2. Todos los programas de las asignaturas tienen resultados de aprendizaje coherentes con las competencias del dominio del conocer descritos.				
3. Todos los programas de las asignaturas tienen los contenidos y bibliografía apropiados y actualizados según el área del conocimiento descrita.				
4. El equipo directivo de la facultad de Ciencias de la Salud se asegura de que todos los programas de las asignaturas tengan la descripción de contenidos necesaria, y actualizada				
5. Los docentes se aseguran de entregar todos los contenidos que los programas señalan, y de evaluar apropiadamente el aprendizaje de éstos por parte de los estudiantes, de modo que se cumplan las competencias planteadas.				

#### 4.2 Dimensión: Saber ser

**Proceso general a evaluar:** El proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del ser.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Todos los programas de las asignaturas tienen una adecuada descripción de la o las sub unidades de competencias del dominio del ser, con contenidos apropiados al nivel de desarrollo del estudiante.				
2. Todos los programas de las asignaturas tienen resultados de aprendizaje coherentes con las competencias del dominio del ser descritos.				
3. Los docentes evalúan permanentemente el proceso del desarrollo de competencias del dominio del ser en los estudiantes, retroalimentando y fomentando la aplicación de los saberes.				
4. Los docentes estimulan la discusión de los contenidos de las asignaturas, de acuerdo a su campo de acción, estimulando un pensamiento autónomo y crítico por parte de los estudiantes.				
5. Los docentes reconocen en sus estudiantes el desarrollo de competencias del dominio del ser, y comunican los hallazgos a los estudiantes, modelando procesos de adopción de actitudes y habilidades positivas.				

#### 4.3 Dimensión: Saber hacer

**Proceso general a evaluar:** El proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del hacer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Todos los programas de las asignaturas tienen una adecuada descripción de la o las sub unidades de competencias saber				

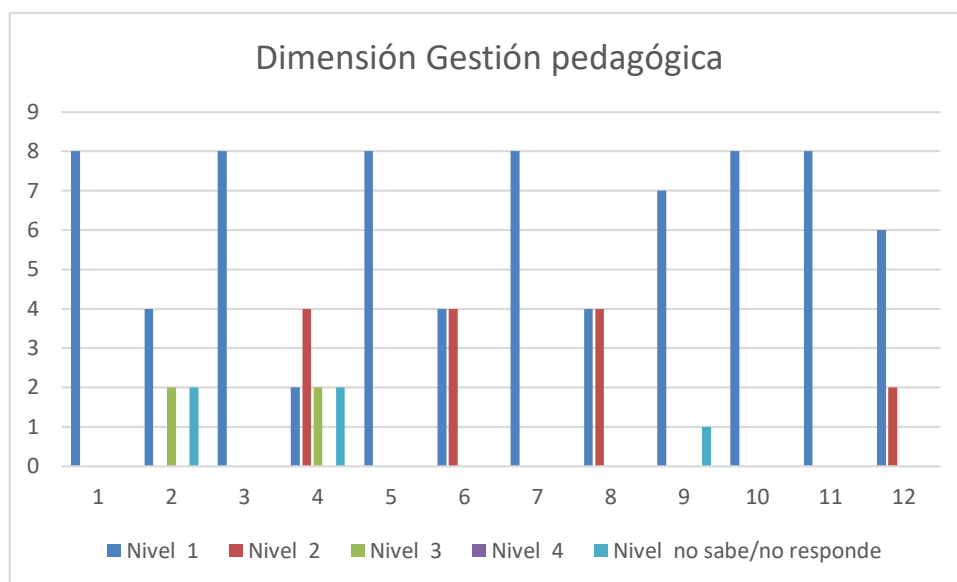
hacer, con contenidos apropiados al nivel de desarrollo del estudiante.				
2. Todos los programas de las asignaturas tienen resultados de aprendizaje coherentes con las competencias del dominio del hacer descritos.				
3. Los docentes generan estrategias evaluativas prácticas, que evalúan permanentemente el proceso del desarrollo de competencias del saber hacer en los estudiantes, retroalimentando y fomentando la aplicación de los saberes.				
4. Los docentes estimulan la discusión casos clínicos y de aplicación, estimulando la propuesta de actividades prácticas por parte de los estudiantes				
5. Los docentes planifican y realizan actividades prácticas participativas en clase, con el fin de que los estudiantes puedan desarrollar habilidades prácticas en el aula.				

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

### 1. AREA DE GESTIÓN CURRICULAR

#### 1.1 Dimensión: Gestión Pedagógica

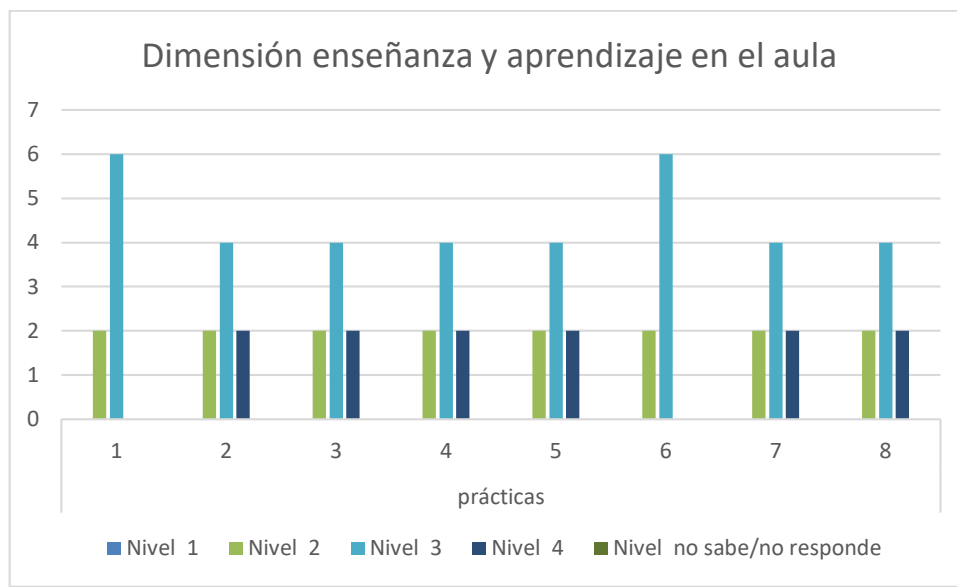
En ésta dimensión se aprecian las prácticas del equipo pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En las respuestas se observa que 6 de las 12 prácticas son evaluadas con nivel de calidad 1 por el 100% de los académicos encuestados, siendo ésta la moda. En las prácticas 4, 6 y 8, existe una variación levemente más amplia, con un 30% de académicos que se inclinaron por un nivel de calidad 2. Sólo en las prácticas 2 y 4 hubo académicos que seleccionaron nivel de calidad 3, con un 12,5% de las preferencias. No hubo ninguna práctica evaluada en nivel 4 de calidad.



#### 1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

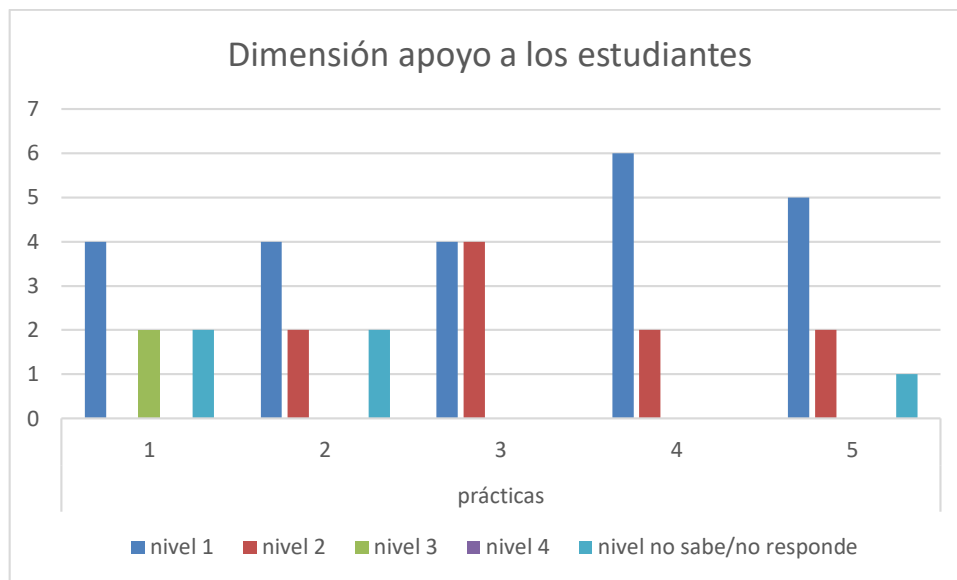
En esta dimensión se aprecian las prácticas de los docentes en el aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Se aprecia

claramente un nivel de respuestas más heterogéneo. En el 100% de las prácticas evaluadas, predomina el nivel de calidad 3, destacando las prácticas 1 y 6, donde un 87.5% de los docentes optó por ese nivel de calidad. Destaca además que en 6 prácticas, hubo docentes que optaron por el máximo nivel de calidad, un 25% de esas prácticas consideraron nivel 4 de calidad. En ésta dimensión, no hubo respuestas con el nivel 1 de calidad.



### 1.3 Dimensión: Apoyo a los estudiantes

En esta dimensión se aprecian las políticas institucionales de apoyo a los estudiantes, para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. Se observa que en ésta área, al igual que en la primera dimensión, hay una predominancia de respuestas en nivel 1 de calidad, el que está presente en un 100% de las respuestas, con un 50% en las prácticas 1, 2 y 3, y un 55% en las prácticas 4 y 5. El nivel 2 de calidad lo sigue en importancia relativa, con un 25% de las respuestas en las preguntas 2, 4 y 5, y un 50% en la práctica 3. No hay respuestas del nivel 4 de calidad.



### **Análisis cualitativo del área:**

Dentro de las 3 dimensiones evaluadas en el área de gestión curricular, se aprecia que la mayor fortaleza es el área de enseñanza y aprendizaje en el aula, principalmente dado por que se solicitó a los docentes que evaluaran esa dimensión basados en su experiencia personal de docencia. Si bien se manifiestan deficiencias en la gestión institucional, los académicos, desde lo personal, se motivan para realizar actividades y prácticas académicas que propicien el aprendizaje de los estudiantes. La dimensión de apoyo a los estudiantes fue la segunda en nivel de calidad, dado porque en la Universidad existen estrategias y planes concretos para el apoyo a estudiantes con dificultades académicas y sociales, aunque generalmente con énfasis en prevenir la deserción y propiciar la titulación oportuna, más que en el apoyo a estudiantes destacados. Claramente se manifiestan deficiencias en ésta área, sobre todo de la gestión dentro de la facultad de ciencias de la salud.

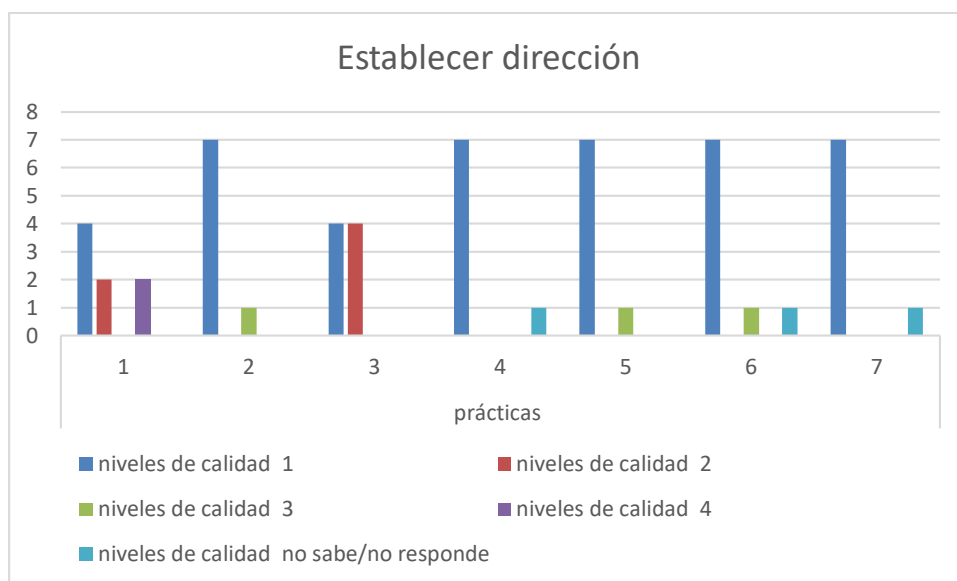
El área que se aprecia más débil es la de gestión pedagógica, se infiere cierta desconexión del equipo técnico del trabajo docente propiamente tal, dado que se obtiene el nivel mínimo en los ítems de planificación y acompañamiento de los docentes, especialmente en prácticas como la calendarización de asignaturas y horarios, la planificación de las clases, que prácticamente todos los docentes la perciben como muy deficiente por parte del equipo de la facultad.

Los docentes refieren que en general, la tarea de la gestión de las asignaturas, se hace sin apoyo ni supervisión del equipo directivo.

## 2. AREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO

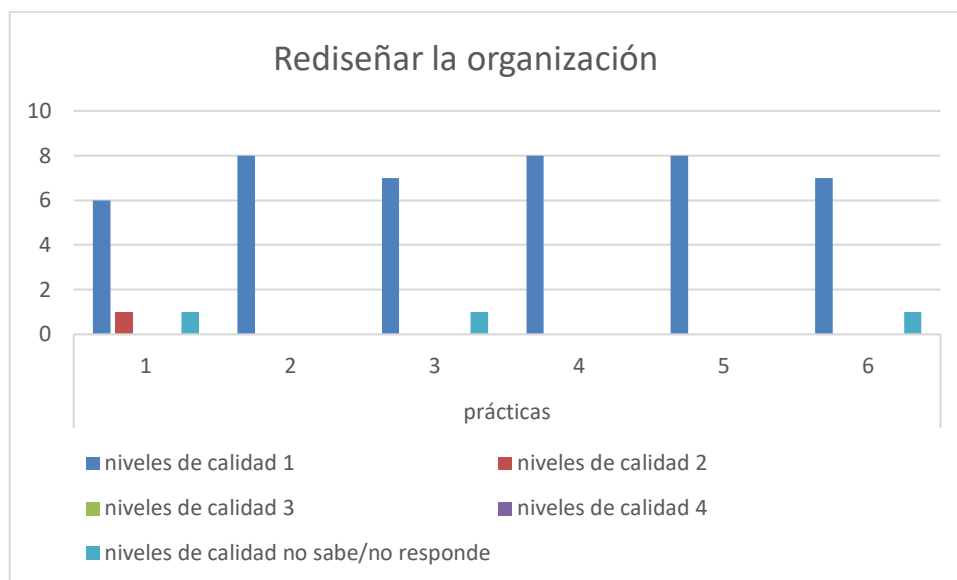
### 2.1 Dimensión establecer dirección:

En ésta dimensión, se evalúa la capacidad del equipo directivo de la facultad, para establecer metas y expectativas compartidas que motiven al equipo. En ésta dimensión nuevamente encontramos una mayor cantidad de respuestas en el nivel 1 de calidad, en el 100% de las prácticas, con un aumento porcentual significativo en las prácticas 2, 4, 5, 6 y 7, donde alcanzan un 67.5% de las preferencias. El resto de los niveles de calidad tiene porcentajes porcentuales mucho menor en importancia, el nivel 2 se aprecia en sólo en 2 de las prácticas, con un 25% en la práctica 1 y un 50% en la práctica 3, la única donde hay porcentajes similares. El nivel 3 y 4 de calidad, no supera el 12,5% en ninguna de las practicas evaluadas, y ambos equiparan la cantidad de preferencias, con 3 cada una.



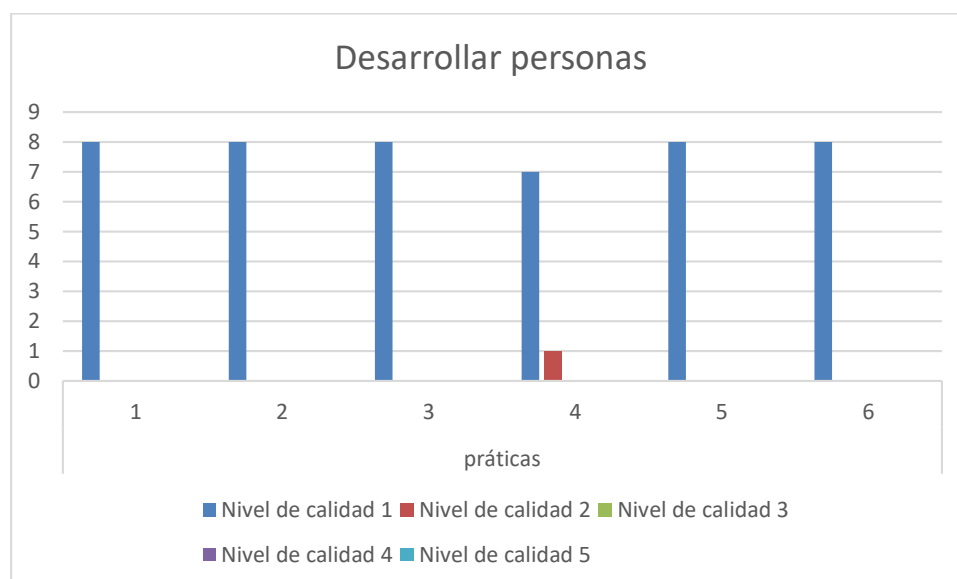
## 2.2 Dimensión rediseñar la organización

En ésta dimensión, se evalúan las capacidades del equipo directivo para obtener y mantener condiciones de trabajo que permitan a los académicos desarrollar sus capacidades. Aquí se desarrollan conceptos como jerarquías claras, cultura de trabajo, y otras. Claramente se aprecia un porcentaje predominante del nivel 1 de calidad, en el 100% de las prácticas. El que fluctúa entre el 100 y el 67,5% si consideramos cada práctica por separado. Sólo en la primera práctica existe un nivel de calidad 2, con un 12,5% (correspondiente a una respuesta), y en las preguntas 1, 3 y 6, hay una respuesta con el ítem no sabe/no responde. No existen respuestas de los académicos, en las cuales se aplique el nivel de calidad 3 o 4.



### 2.3 Dimensión desarrollar personas

En esta dimensión se evalúa las capacidades del establecimiento, y de su equipo directivo, de potenciar, promover y participar en las capacidades de los miembros de la organización, para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas.



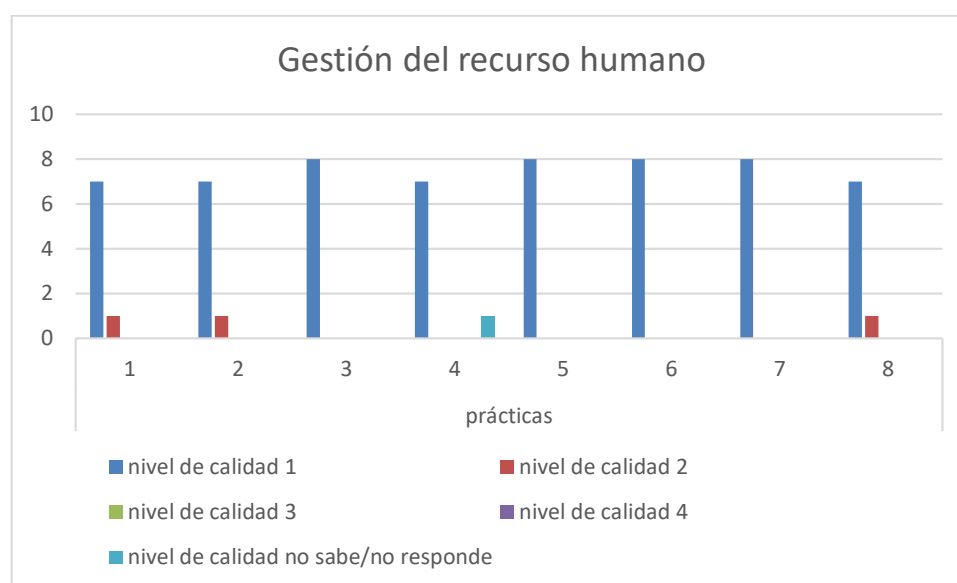
#### Análisis cualitativo del área:

En el área de liderazgo pedagógico, se aprecia de forma global, una muy baja percepción de la calidad de las acciones que realiza el equipo directivo, de parte de los docentes de la facultad. En la dimensión de establecer dirección, se aprecia en las prácticas de establecer una misión compartida, y establecer un sistema de autoevaluación, un proceso que algunos académicos consideran que ya ha comenzado, aunque aún está en proceso de consolidación y perfeccionamiento. Aún hay muchos desafíos en el resto de las áreas, especialmente en cuanto a la vinculación y al establecimiento de condiciones adecuadas para el trabajo pedagógico. De ellas, el mayor desafío se encuentra en la dimensión de Gestionar la instrucción, ya que, tal como vimos en el área anterior, los académicos perciben poco apoyo desde la dirección, en el proceso de planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y los programas de las asignaturas que se dictan en la facultad.

### 3. AREA GESTIÓN DE RECURSOS

#### 3.1 Dimensión gestión del recurso humano:

En ésta dimensión, se evalúan las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, que son ejecutadas por el equipo directivo de la facultad de ciencias de la salud. En éste punto podemos apreciar una baja calificación por parte de los académicos encuestados, un 100% de las prácticas evaluadas coincide con el nivel de calidad 1, y de ellas, sólo 3 representan el nivel de calidad 2, correspondiendo globalmente a un 4.7% del total de respuestas, siendo un 95% correspondiente al nivel de calidad 1. No se aprecian prácticas evaluadas con niveles de calidad 3 y 4.

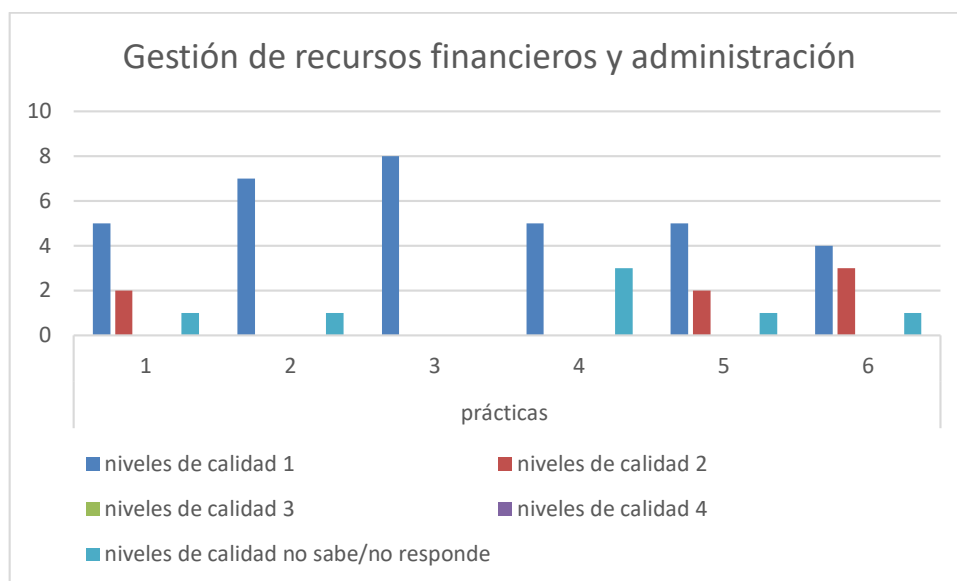


#### 3.2 Dimensión gestión de recursos financieros y administración

En ésta dimensión, se evalúa la capacidad del equipo gestor de la facultad, de establecer políticas y procedimientos que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Al igual que en la dimensión precedente, podemos ver claramente una tendencia hacia el nivel de calidad 1, aunque menos pronunciada. En el 100% de las prácticas hay una mayor cantidad de respuestas en nivel de calidad 1, con un porcentaje de 70.8% de las respuestas en nivel 1 de calidad, y 14,5% en nivel 2

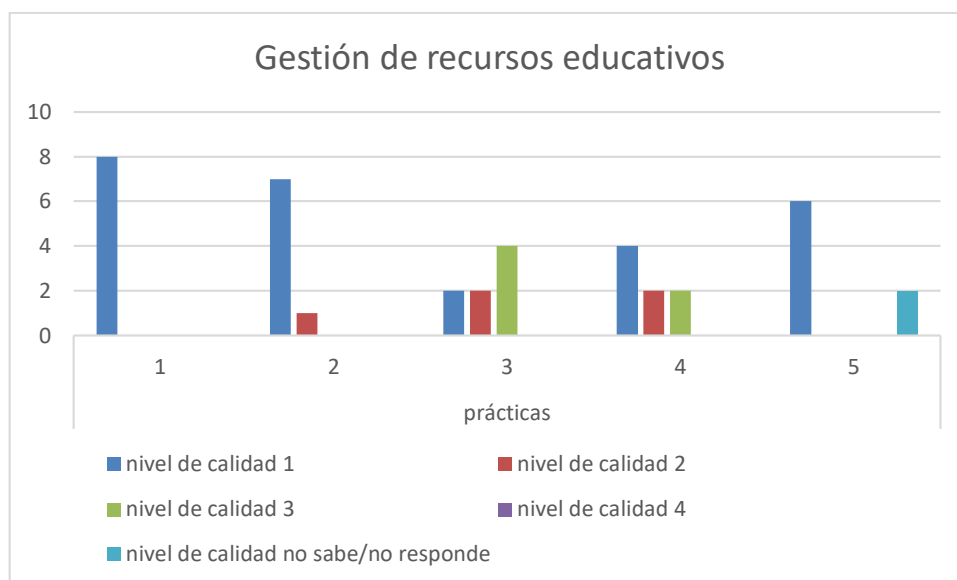
de calidad, destacando en ello las prácticas 1, 5 y 6. Además, cobra importancia el ítem no sabe/no responde, que abarca un 14.5% del total de respuestas.



### 3.3 Dimensión gestión de recursos educativos

En esta dimensión, se evalúan las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios, y que son ejecutadas por el equipo directivo de la facultad de ciencias de la salud. En ésta área, podemos apreciar un leve cambio en el patrón de dimensiones anteriores, pues en la práctica 2, hay un predominio del nivel 3 de calidad, con 4 preferencias, y un 50% en su práctica, muy superior al resto de las prácticas, en las que se mantiene la tendencia de los académicos, de preferir el nivel 1 de calidad. Destaca además la práctica 1, con un 100% de evaluaciones en el nivel de calidad 1.

En lo general, la dimensión de gestión de recursos educativos, recibe un 67,5% de respuestas por nivel de calidad 1, un 12,5% correspondientes al nivel de calidad 2, un 15% en el nivel de calidad 3, y un 5% en la categoría de no sabe/no responde. No hay prácticas evaluadas en nivel 4.



### **Análisis cualitativo del área:**

Como las áreas anteriores, se aprecia que la mayoría de las prácticas evaluadas está en el nivel de calidad más bajo. Los docentes opinan que la gestión de sus autoridades en el área de gestión de recursos, aún presenta importantes desafíos, especialmente en el área de administración de recursos humanos y financieros. En esas áreas, destaca la evaluación unánime en las áreas de administración de recursos humanos, que tiene que ver con las estrategias de captación y retención de docentes, y prácticas unificadas de contratación y desvinculación, siendo éstas un gran desafío para la facultad y para la universidad. Además, queda claramente explícita la falta de calidad de los procesos contables y de rendición de cuentas, en cuanto a las finanzas universitarias.

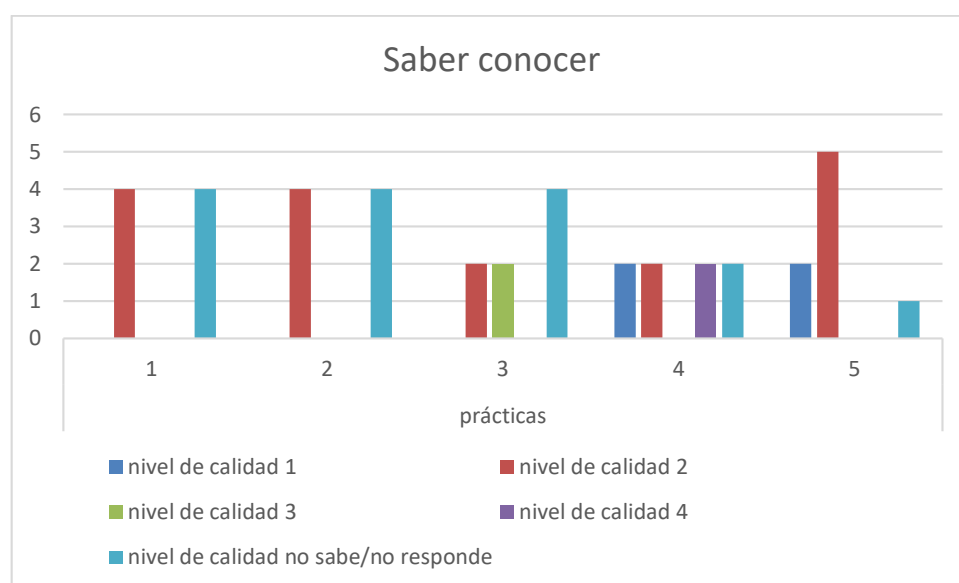
En cuanto a las fortalezas, claramente destaca la gestión de recursos educativos, que si bien no está en un nivel óptimo, muestra una considerable mejoría en la evaluación que realizan los académicos, especialmente en cuanto a la gestión de la biblioteca y de recursos educativos tecnológicos (TICs) disponibles para enriquecer la labor educativa.

## 4. AREA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

### 4.1 Dimensión saber conocer:

En esta dimensión se evalúa el proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del conocer, desde las asignaturas que se han ejecutado por los académicos el año 2022. En éste gráfico se aprecia claramente un cambio en el patrón de respuestas de los académicos, el nivel de calidad 2 pasa a ser el predominante en general. Los porcentajes globales de respuesta son un 42,5% para el nivel 2 de calidad, un 10% para el nivel 1 de calidad, concentrado en las prácticas 4 y 5. Y un 5% para los niveles 3 y 4 de calidad. Destaca que por primera vez los académicos utilizan el nivel 4 de calidad en una práctica.

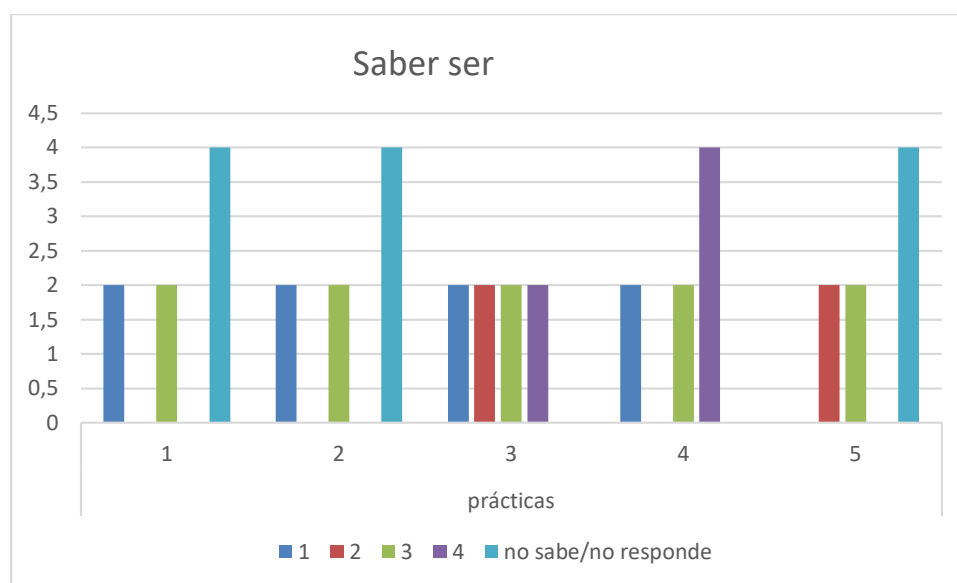
Además, en ésta dimensión, existe un 37.5% de respuestas en la categoría no sabe/no responde.



### 4.2 Dimensión saber ser

En ésta dimensión, los académicos evalúan el proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del ser, en las asignaturas dictadas el año 2022. Acá destaca que, por primera vez, el nivel 4 de calidad logra superar a los otros niveles, lo que sucede en la práctica 4, con un 50% de superioridad sobre las otras respuestas, además se

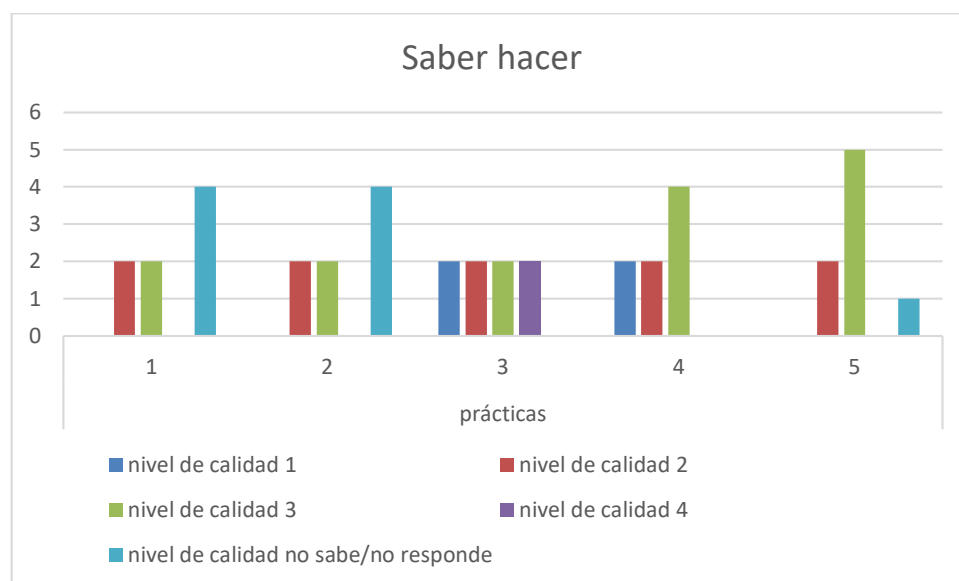
observa que un porcentaje amplio de las respuestas se emitió en la categoría no sabe/no responde, liderando en 3 de las prácticas evaluadas. Llama la atención la disparidad de evaluaciones, dado que académicos evalúan con nivel de calidad 3 o 4 mientras que otros declaran no conocer la práctica a evaluar. En cuanto al porcentaje global, un 30% de las respuestas está en la categoría de no sabe/no responde, luego viene el nivel de calidad 3, con un 25% de las preferencias, el nivel de calidad 1, con un 20%, el nivel 4, con un 15%, y finalmente el nivel de calidad 2, con un 10% de las evaluaciones.



### 4.3 Dimensión saber hacer

En ésta dimensión, los académicos evalúan el proceso de enseñanza aprendizaje que garantiza la adecuada formación por competencias del dominio del hacer, en las asignaturas dictadas el año 2022. Aquí llama la atención el despegue porcentual de la categoría 3 de calidad, especialmente en las prácticas evaluadas 4 y 5. En cuanto al porcentaje total de la dimensión, lidera la categoría 3, con un 37,5% de las respuestas de los docentes, luego la categoría 2, con un 25% de las preferencias. A continuación la categoría 5(no sabe/no responde), con un 22.5% de las respuestas, concentradas principalmente en las prácticas 1 y 2 de la evaluación. Finalmente, el nivel de calidad 1 aparece con un 10% de

las respuestas, y el 4 con un 5%. Llama la atención la disparidad de algunas evaluaciones, especialmente en las prácticas 3 y 4, en las cuales algunos docentes refieren un alto nivel de calidad, mientras otros señalan como adecuado el nivel de calidad 1.



### **Análisis cualitativo del área:**

Existe una clara diferencia entre ésta área y las anteriores, dada principalmente porque aquí los académicos evalúan el trabajo que se realiza en las asignaturas que ellos conocen. Parece preocupante que algunos de ellos desconozcan los antecedentes básicos de los programas de sus asignaturas, en relación a la formulación de las competencias en las áreas del conocer, hacer y ser, considerando que el resto de los académicos manifiesta que están disponibles para su uso y consulta.

Sin embargo, destaca que, en éstas áreas, los docentes refieren que hay un avance más profundo en los niveles de calidad en algunas de las prácticas, existiendo programas disponibles para cada asignatura, con una descripción de las competencias que se deben desarrollar en él. Además, se menciona que los docentes generan discusión de temas y evaluaciones acordes a cada dominio o nivel de competencias, con actividades prácticas en clase, cuando la necesidad educativa lo amerita, lo que podría considerarse una fortaleza en cuanto a la formación.

## PROPUESTAS DE MEJORA

### Área gestión del currículum

#### Dimensión gestión pedagógica:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar participativamente la carga académica semestral	Generar semestralmente una instancia participativa, para poder asignar las cargas académicas, calendarios y horarios de los docentes, a fin de que se privilegie la experiencia y el manejo académico, y las condiciones adecuadas para el desarrollo del docente, de acuerdo a las necesidades de ellos y de los estudiantes.	Equipo directivo de la facultad de ciencias de la salud: Secretaría académica/ Directores de departamento.
Monitorear avance curricular de los estudiantes	Calendarizar semestralmente fechas de monitoreo del proceso de avance curricular, calificaciones, estudiantes de riesgo de reprobación, a fin de generar acciones remediales a tiempo.	Direcciones de carrera

<p>Generar instancias de acompañamiento docente efectivas.</p>	<p>Configurar un equipo que se pueda hacer cargo del acompañamiento de todos los docentes de la facultad, permanente, y que no dependa de la demanda, sino que supervise y acompañe la docencia, incluyendo observación de las clases e implementación de planes de mejora.</p>	<p>Decanatura</p>
<p>Analizar en conjunto los programas y ver posibilidades de mejoras.</p>	<p>Organizar, a fin de cada semestre, jornadas de reflexión de cada asignatura, en conjunto con directivos, estudiantes y docentes, para verificar el cumplimiento de los programas formativos y la satisfacción de los estudiantes, posibilidades de mejora y avances en el desarrollo de las competencias propuestas.</p>	<p>Direcciones de carrera</p>

**Dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Que los estudiantes conozcan el programa de las asignaturas que cursan, al comenzar a cursarlo.	Establecer que todos los docentes deben, en la primera clase, explicar el programa de la asignatura a los estudiantes, y los resultados de aprendizaje y desarrollo de competencias esperadas. Verificar el cumplimiento de esa condición.	Direcciones de carrera Docentes
Monitorear y acompañar el avance curricular de los estudiantes, en cada asignatura	Calendarizar semestralmente fechas de monitoreo del proceso de avance curricular, dos o tres veces por semestre, con evaluaciones formativas. Evaluar calificaciones, estudiantes de riesgo de reprobación, a fin de generar acciones remediales a tiempo. Comunicar resultados a direcciones de carrera para conseguir	Dirección de carreras Docentes

	apoyo a los estudiantes que lo soliciten	
--	--	--

**Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Informar a los docentes de estudiantes que necesiten apoyo académico diferenciado	Que la dirección de carrera informe a los docentes, desde el inicio del periodo académico, cuando haya algún estudiante que ingrese por admisión especial, o de cursos superiores, que requiera apoyo académico diferenciado.	Directores de carrera
Que los docentes conozcan y usen los apoyos académicos y sociales disponibles en la universidad.	Comunicar a los docentes, los apoyos académicos y sociales disponibles para los estudiantes, cada semestre. Así los docentes pueden referir a los estudiantes según las necesidades que ellos detecten.	Dirección de asuntos estudiantiles. Directores de carrera.
Monitorear y apoyar a estudiantes en riesgo de desertar.	Asignar a un profesional por carrera, que haga un monitoreo	Direcciones de carrera.

	<p>mensual de las calificaciones y asistencia de los estudiantes, para detectar los que pudieran estar en riesgo de desertar, citarlos a entrevista y ofrecer los apoyos disponibles.</p>	
<p>Motivar y apoyar a estudiantes con inquietudes adicionales de aprendizaje</p>	<p>Apoyar a los centros de estudiantes, para realizar actividades, y conectarlos con las diferentes facultades, a fin de que tengan la oportunidad de desarrollar actividades diversas que estimulen su desarrollo integral, y le den oportunidad a los estudiantes con inquietudes adicionales.</p>	<p>Direcciones de carrera Decanatura</p>

## Área Liderazgo pedagógico

### Dimensión Establecer dirección:

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Fomentar trabajo en equipo docente y reconocer los logros.	Establecer jornadas de evaluación, semestrales o anuales, con la participación de todos los académicos, donde se fomente el trabajo en equipo y compartir los logros del año o semestre.	Direcciones de departamento.
Informar actividades y reconocer logros docentes y académicos frente al equipo. Fomentar la unidad.	Confeccionar y difundir un informativo interno, con el fin de comunicar las actividades o logros de la facultad, y anunciar novedades o cambios. Con el fin de aumentar el sentido de pertenencia del equipo y el reconocimiento de logros y planeamiento de metas conjuntas.	Direcciones de departamento

### Dimensión rediseñar la organización:

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Generar un clima organizacional positivo,	Establecer un calendario de	Decanatura

donde se aporte a la solución de problemáticas comunes.	reuniones periódicas frecuentes, con temas conocidos, donde se expliciten las prioridades del trabajo, se analicen los temas importantes, se propongan soluciones concretas, y donde todos puedan aportar.	
Tener una cultura organizacional clara, con responsabilidades y jerarquías conocidas y respetadas	Disponer de un organigrama claro y visible para todos. Que cada funcionario sepa cuál es su jerarquía y a quien responde, garantizando que los conductos regulares se respeten sistemáticamente.	Decanatura

#### Dimensión desarrollar personas:

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Que todos los docentes cuenten con la información y recursos necesarios para ejercer adecuadamente su labor académica y administrativa.	Desarrollar un programa de inducción para todos los académicos que ingresen a trabajar a la facultad, independiente de su calidad contractual, donde se encuentre el	Direcciones de carrera

	<p>organigrama, conducto regular, uso de plataformas, calendario académico, reglamentos, etc. Verificar que cada docente lo cumpla antes de iniciar el trabajo académico.</p>	
<p>Facilitar la formación continua de los docentes.</p>	<p>Establecer políticas y reglamentos que faciliten la formación continua, apoyo con tiempo para los postgrados, y la realización de cursos, seminarios, etc. Especialmente si se encuentran de acuerdo a la línea de desarrollo del docente.</p>	<p>Decanatura</p>
<p>Vincular a los académicos con la unidad de apoyo docente</p>	<p>Fortalecer el lazo con la unidad de apoyo docente de la universidad, a los académicos de la facultad. Dar a conocer eficientemente los recursos disponibles para el apoyo docente</p>	<p>Direcciones de carrera</p>

**Dimensión gestionar la instrucción:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Contar con perfiles de cargo visibles y actualizados.	Confeccionar perfiles de los cargos docentes, para cada carrera y asignatura. Y que éstos sean visibles y puedan ser consultados en cualquier momento por los docentes y el equipo directivo. Actualizar los requerimientos del cargo cada año.	Direcciones de carrera
Analizar trabajo de las comisiones curriculares	Que la secretaría académica solicite las actas de las comisiones curriculares, y revise que su contenido incluya el análisis de los planes y programas curriculares.	Secretaria académica

**Área Gestión de recursos****Dimensión gestión del recurso humano:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Contar con planta docente adecuada a las necesidades de las carreras	Realizar concursos públicos para dotar de la planta profesional docente adecuada para	Decanatura

	realizar los planes de estudio de las carreras.	
Generar condiciones atractivas de trabajo docente	Mejorar condiciones de trabajo, reconociendo los logros, incentivando económicamente el desarrollo académico y docente.	Decanatura
Generar un clima laboral positivo y colaborativo	Desarrollar estrategias que aporten al clima laboral positivo. Implementar pausas saludables, jornadas de camaradería, cooperación entre docentes, formación de equipos de trabajo, colaboración entre disciplinas.	Decanatura
Generar un plan de capacitación coherente con las necesidades de los docentes	Realizar encuesta de necesidades de capacitación y perfeccionamiento docente. Implementar plan de capacitación anual atingente y consensuado con el equipo. Contar con tiempo asignado para la formación docente.	Decanatura

**Dimensión gestión de recursos financieros y administración:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Transparentar los recursos y planes financieros de la facultad	Establecer una cuenta pública anual, donde se detalles los ingresos y gastos de la facultad, los departamentos y carreras. Así como los planes financieros que se desarrollen para el futuro.	Decanatura
Obtener recursos adicionales para mejorar las condiciones de trabajo en la facultad	Tener un equipo que esté atento y postule y/o asesore la postulación a proyectos públicos y privados de mejoramiento de infraestructura, capital humano, insumos, con el fin de obtener fondos adicionales que permitan mejorar las condiciones laborales y docentes	Decanatura

**Dimensión gestión de recursos educativos:**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar uso de la biblioteca en estudiantes y académicos	Potenciar el funcionamiento de la biblioteca y sus recursos físicos y digitales, tanto	Decanatura Depto de Biblioteca

	para estudiantes como para docentes.	
Potenciar acceso a herramientas digitales, para los estudiantes.	Implementar una sala de computación para los estudiantes, con conexión a internet, y softwares educativos y de investigación.	Decanatura Of. De Informática

### Área formación basada en competencias

Esta área la abordaremos de manera integral, dado que las dimensiones tienen características transversales, que se puede trabajar en conjunto, para así hacer más coherentes las sugerencias.

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Que todos los programas de las asignaturas tengan claramente expuestas las unidades de competencia general, subunidades de competencia, y resultados de aprendizaje.	El equipo directivo debe hacer una revisión global, para asegurarse que todos los programas de las asignaturas, de cada carrera, tengan descritos adecuadamente la unidad de competencia general, las subunidades de competencia, y los resultados de aprendizaje. Con énfasis en los programas más antiguos y que no han	Direcciones de carrera

	<p>sido reformulados con ese formato. Además, durante esa revisión, verificar que se incluyan competencias del área del conocer, hacer y ser, de acuerdo al grado de complejidad de la estructura curricular de cada carrera.</p>	
<p>Apoyar a los docentes en estrategias evaluativas coherentes con la formación por competencias</p>	<p>Instalar un equipo especializado en Currículum y competencias, que asesore a los docentes, en relación a estrategias de evaluación coherentes con los resultados de aprendizaje de cada programa, en áreas del conocer, hacer y ser. Que éste equipo sea conocido por todos, y accesible a todos los docentes que lo requieran.</p>	<p>Decanatura</p>
<p>Que los docentes aprendan de las experiencias de éxito de otros docentes.</p>	<p>Fortalecer lazos entre docentes, de modo que se pueda generar una instancia de encuentro, y compartir experiencias y resultados de las</p>	<p>Decanatura</p>

	prácticas docentes que favorezcan la coherencia y el desarrollo de competencias del área del conocer, hacer y ser.	
--	--	--

## **CONCLUSIÓN**

Luego de finalizado el proceso de evaluación y análisis de los resultados, y de plantear las sugerencias de mejora, podemos concluir que es verdaderamente importante estandarizar los criterios para hacer una evaluación periódica en todas las áreas del quehacer docente. Claramente la Facultad no cumple con muchos de los estándares evaluados, lo que influye en la calidad de la enseñanza, la motivación docente, el desarrollo profesional y aprendizaje de los estudiantes. Al hacer una evaluación completa, nos dimos cuenta de los aspectos que deben ser reforzados, de las fortalezas, pero, sobre todo, de la visión dispar que tienen los docentes en relación con el trabajo que se realiza por sus directivos. Sólo al evaluar correctamente, unir criterios y consensuar metas y actividades, podremos lograr un trabajo conjunto y estable que aumente la calidad de los procesos educativos y docentes, en beneficio de los académicos y estudiantes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acevedo-Correa, Yesenia, Aristizábal-Botero, Carlos A., Valencia-Arias, Alejandro, & Bran-Piedrahita, Lemy. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
2. Cejas Martínez, Magda F; Rueda Manzano, Rueda Manzano, María José; Cayo Lema, Luis Efraín; Villa Andrade, Luisa Carolina  
Formación por competencias: Reto de la educación superior  
*Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 1, 2019  
Universidad del Zulia, Venezuela  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059678009>
3. Corral, Yadira. (2008). VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS. *Revista ciencias de la educación*, 19(1).  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
4. Chen-Quesada, Evelyn. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Educare* vol.24 n.2 Heredia May./Aug. 2020  
<http://dx.doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
5. Delors Jacques (1996). La educación encierra un tesoro. Pp. 46.  
Disponible en: [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF).
6. Dirección general de comunicaciones UPLA. *Nuestra historia*. Valparaíso, Chile. Lugar de publicación  
<https://www.upla.cl/nuestrauniversidad/nuestra-historia/>

7. Dirección general de comunicaciones UPLA. *Historia facultad de ciencias de la salud*. Valparaíso, Chile. Lugar de publicación <https://www.upla.cl/cienciassalud/historia/#more-1>
8. Dirección general de comunicaciones UPLA. *Enfermería*. Valparaíso, Chile. Lugar de publicación: <https://www.upla.cl/cienciassalud/enfermeria/>
9. Fretes, Elizabeth.(2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-diciembre, 2020, Volumen 4, Número 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.101p.594](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101p.594)
10. Gómez, Luis F, & Valdés, María G. (2019). The Evaluation of Teacher Performance in Higher Education. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 479-515. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
11. Gonzalez, Joel. (2020). Autoeficacia académica, apoyo social académico, bienestar escolar y su relación con el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *PSICUMEX*, Julio-Diciembre, 2020, Vol. 10, No. 2, pp. 95-113. DOI: 10.36793/psicumex.v%vi%i.353
12. Gudiño, Alfonso. (2021) Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>Año: VIII Número: Edición Especial. Artículo no.:1 Período: Marzo, 2021
13. Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. (2012). Guía para el diagnóstico institucional. Recuperado a partir de [http://subvenciones.mineduc.cl/zp\\_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia\\_para\\_el%20DiagnOstico\\_Institucional\\_Formulario.pdf](http://subvenciones.mineduc.cl/zp_comunidad/PlanesMejoramientoEducativo/DocumentosOrientacionPlanesMejoramientoEducativo2013/Guia_para_el%20DiagnOstico_Institucional_Formulario.pdf)
14. Pedraza Melo, Norma Angélica. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en

- instituciones de educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(20), e005. Epub 18 de noviembre de 2020.<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
15. Pezoa, Claudia (2020) Innovación metodológica y enfoques de aprendizaje en estudiantes universitarios: el caso de la carrera de ingeniería comercial en la Universidad Católica del Norte, Chile (2020). Formación Universitaria  
Vol. 13(3), 111-122 (2020) <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300111>
16. Quintero Díaz, L. ., & Sánchez Macías, A. (2019). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. Atenas, 4(48), 47–63. Recuperado a partir de <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/204>
17. Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de Investigación Educativa, 38(1), 275-292. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
18. Silva-Galleguillos, Amalia Formación por competencias en Enfermería. Experiencia de la Universidad de Chile  
MedUNAB, vol. 19, núm. 2, 2016, -Noviembre, pp. 134-141  
DOI: <https://doi.org/10.29375/01237047.2679>
19. Sotelo Asef, Jesús Guillermo, Sosa Álvarez, María Concepción, & Carreón Gallegos, Ernesto. (2020). Validación del instrumento de evaluación de desempeño de un sistema de gestión de calidad en una institución de educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 10(20), e035. Epub 18 de noviembre de 2020.<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.653>

20. Vega, Victoria. (2020). GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EDUCATIONAL. Ciencia y Educación (ISSN 2707-3378) Vol. 1 No. 2 Febrero del 2020 Página 18 <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
21. Zagarra, Natalia (2019). Programa Doctoral en Economía y Administración Universidad Privada Boliviana. INVESTIGACIÓN & DESARROLLO, Vol. 19, No. 2: 149 – 166 (2019) 149  
DOI: 10.23881/idupbo.019.2-10