



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

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO A
UN AÑO. UNIVERSIDAD DE O'HIGGINS, DE LA COMUNA DE RANCAGUA,
REGIÓN DE O'HIGGINS, ESCUELA DE EDUCACIÓN.**

Nombre del candidato a magíster: Juan Bernales Bozo

Nombre del Tutor Disciplinar: Amely Vivas

Nombre del Tutor Metodológico: Rocío Riffo

Mayo, 2023

1. ÍNDICE

CONTENIDO

1. Índice	2
2. Resumen	6
4. Introducción	7
5. Marco teórico	9
5.1 Plan de Desarrollo Estratégico	9
5.2 Ciclo de mejoramiento continuo	10
5.3 Diagnóstico institucional.....	13
5.4 Autoevaluación Institucional.....	14
5.5 Plan de Mejoramiento Educativo (PME).....	15
5.6 Dimensiones	17
6. Marco contextual.....	23
6.1 Contexto Institucional	23
6.2 Infraestructura.....	26
6.3 Admisión	28
6.4 Misión de la Institución	29
6.5 Visión de la Institución	29
6.6 Valores Institucionales	29
6.7 Modelo Educativo Institucional	30
6.8 Presentación y descripción de la carrera.....	31
6.9 Perfil de Egreso y Plan de Estudios	31
6.10 Objetivos de acuerdo al PDE	33
6.11 Resultados académicos	35

6.12	Recursos Humanos	37
7.	Diagnóstico institucional.....	39
7.1	Dimensión de gestión del currículum.....	39
7.1.1	Subdimensión: Docencia de Pregrado.....	39
7.1.2	Subdimensión: Procesos formativos	42
7.1.3	Subdimensión: Apoyo a la trayectoria universitaria.....	43
7.2	Dimensión Liderazgo Académico	45
7.2.1	Subdimensión: Liderazgo del Director de Escuela.....	45
7.2.2	Subdimensión: Liderazgo formativo y académico de jefatura de carrera y coordinación general	46
7.2.3	Subdimensión: Planificación y gestión de resultados	48
7.3	Dimensión Vinculación con el Medio	49
7.3.1	Subdimensión: Formación	49
7.3.2	Subdimensión: Convivencia escolar	51
7.3.3	Subdimensión: Participación.....	53
7.4	Dimensión Gestión de Recursos: Vicerrectoría de Administración y finanzas 55	
7.4.1	Subdimensión: Gestión del recurso humano	55
7.4.2	Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	58
7.4.3	Subdimensión: Gestión de recursos educativos	60
8.	Análisis de resultados	63
8.1	Análisis de la dimensión de gestión del currículum	63
8.1.1	Análisis de la subdimensión de docencia de pregrado.....	63
8.1.2	Análisis de la subdimensión de procesos formativos	64
8.1.3	Análisis de la subdimensión de apoyo a la trayectoria universitaria ..	65

8.1.4	Conclusiones de la dimensión de gestión del currículum.....	66
8.2	Análisis de la dimensión de liderazgo académico	67
8.2.1	Análisis de la subdimensión de liderazgo del director de escuela	67
8.2.2	Análisis de la subdimensión de liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general	68
8.2.3	Análisis de la subdimensión de planificación y gestión de resultados	69
8.2.4	Conclusiones de la dimensión de liderazgo académico	70
8.3	Análisis de la dimensión de vinculación con el medio	71
8.3.1	Análisis de la subdimensión de formación	71
8.3.2	Análisis de la subdimensión de convivencia escolar	73
8.3.3	Análisis de la subdimensión de participación	74
8.3.4	Conclusiones de la dimensión de vinculación con el medio	75
8.4	Análisis de la dimensión de gestión de recursos: Vicerrectoría de administración y finanzas	76
8.4.1	Análisis de la subdimensión de gestión del recurso humano	76
8.4.2	Análisis de la subdimensión de gestión recursos financieros y administración.....	77
8.4.3	Análisis de la subdimensión de gestión de recursos educativos	78
8.4.4	Conclusiones de la dimensión de vinculación con el medio	79
9.	Plan de mejoramiento educativo	81
10.	Bibliografía	106
11.	Anexos	108
11.1	Carta de Autorización	108
11.2	Compromiso del Investigador	109
11.3	Consentimiento Informado	110

11.4	Formulario del Consentimiento	112
11.5	Ficha Técnica	113
11.5.1	Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.	113
11.5.2	Análisis de las áreas de proceso	114

2. RESUMEN

Este trabajo de grado presenta una evaluación institucional llevada a cabo en la Universidad de O'Higgins con el objetivo de analizar y proponer un plan de mejoramiento educativo a implementarse en un año. La evaluación involucra a diversos actores dentro de la institución, incluyendo instancias de Vicerrectoría, Prorectoría y Direcciones Estratégicas, y se basa en los lineamientos establecidos por la universidad.

La metodología utilizada sigue un enfoque inductivo, donde los resultados obtenidos a través de la evaluación son analizados por subdimensión y posteriormente agrupados por dimensiones. Se emplea el Plan de Desarrollo Estratégico y el ciclo de mejoramiento continuo de Deming como marcos teóricos para orientar el proceso de evaluación.

Las cuatro dimensiones evaluadas son: gestión del currículum, liderazgo académico, vinculación con el medio y gestión de recursos. Se identificaron áreas de mejora en cada dimensión, brindando una visión integral de los aspectos a potenciar en la universidad.

El plan de mejoramiento educativo propuesto tiene un plazo de implementación de un año, equivalente a dos semestres académicos según la estructura de la universidad. Este plan busca fortalecer la calidad educativa, promoviendo el desarrollo del currículum, mejorando el liderazgo académico, fortaleciendo la vinculación con el medio y optimizando la gestión de recursos.

Este trabajo de grado reviste una gran importancia, ya que contribuirá al fortalecimiento y desarrollo de la Universidad de O'Higgins, mejorando la calidad educativa y fortaleciendo los vínculos con la comunidad académica y el entorno.

4. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se enfoca en la realización de una evaluación institucional en la Universidad de O'Higgins, con el objetivo principal de analizar detalladamente el funcionamiento de la institución y proponer un plan de mejoramiento educativo a implementarse en un período de un año. Esta investigación involucra la participación de diversos actores dentro de la universidad, abarcando distintas instancias de la Vicerrectoría, Prorectoría y otras direcciones estratégicas, tales como la Dirección de Gestión Estratégica, la Dirección de Equidad de Género y Diversidades, la Dirección de Pregrado, la Dirección de Asuntos Estudiantiles, la Dirección de Gestión Académica, la Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación con el Medio, y la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, que incluye la Dirección de Finanzas y Administración Patrimonial, la Dirección de Infraestructura y Servicios, y la Dirección de Tecnologías de la Información. También abarca instancias de participación estudiantil con delegados de cohorte y docentes de pregrado y adjuntos.

El propósito principal de este proyecto es identificar áreas de mejora en cuatro dimensiones clave: gestión del currículum, liderazgo académico, vinculación con el medio y gestión de recursos, específicamente en la Vicerrectoría de Administración y Finanzas. Estas dimensiones se seleccionaron como elementos fundamentales para promover un desarrollo educativo integral y de calidad en la universidad.

El marco teórico que sustenta este trabajo se basa en el uso de un plan de desarrollo estratégico (PDE) en lugar de un proyecto educativo institucional (PEI). Además, se utilizará el ciclo de mejoramiento continuo de Deming para guiar el proceso de evaluación institucional. Este enfoque permitirá realizar un diagnóstico institucional a través de la autoevaluación de los encargados de cada estamento solicitado, lo que brindará una visión integral de la situación actual y de las áreas de oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de la universidad.

El plan de mejoramiento educativo (PME) propuesto se desarrollará en un plazo de un año, equivalente a dos semestres académicos según la organización de la

universidad. Para lograrlo, se empleará un enfoque de análisis inductivo, que parte de lo particular a lo general. Esto implica que, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, se analizarán las subdimensiones y, posteriormente, las dimensiones en su conjunto, con el fin de identificar la mayor cantidad de variables posibles para mejorar y potenciar.

En resumen, este trabajo de grado tiene como objetivo realizar una evaluación institucional en la Universidad de O'Higgins, centrándose en las dimensiones de gestión del currículum, liderazgo académico, vinculación con el medio y gestión de recursos. A través de un enfoque basado en el plan de desarrollo estratégico y el ciclo de mejoramiento continuo de Deming, se busca identificar áreas de mejora y proponer un plan de mejoramiento educativo en un plazo de un año. Este análisis se llevará a cabo mediante un enfoque inductivo, partiendo de lo particular para llegar a lo general, con el objetivo de potenciar el desarrollo integral de la universidad y ofrecer una educación de calidad a sus estudiantes.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Plan de Desarrollo Estratégico

La Universidad de O'Higgins cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) para el período 2021-2025 el cual es utilizado en lugar de un Proyecto Educativo Institucional. De esta forma, un PDE, a diferencia de un PEI, se enfoca en la gestión global de la organización y no solamente en lo educativo. Sin embargo, ambos presentan objetivos, metas, estrategias y acciones que buscan mejorar la calidad de la institución. Además, buscan la participación y compromiso de toda la comunidad para alcanzar metas a largo plazo. En palabras de Dussel (2010) "El plan de desarrollo estratégico es un conjunto coherente y consistente de objetivos, estrategias, políticas y programas de acción que establecen el camino para alcanzar metas de desarrollo a largo plazo" (p. 35). Además, para Meller (2002) "El plan de desarrollo estratégico es un proceso ordenado de análisis y reflexión sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un territorio, con el objetivo de definir los desafíos y metas prioritarias que permitan orientar y coordinar el uso de los recursos disponibles" (p. 1). De esta manera, se plantea una posición clara de la Universidad en su entorno, otorga propósito y establece una visión y misión claros a futuro.

La elaboración del PDE corresponde al Consejo Académico en conjunto con Rector (DFL N° 8/2017, art. 25, letra a) para lo cual se creó un comité conformado por tres consejeros académicos, tres directores administrativos, un estudiante electo por la Federación de Estudiantes y el Vicerrector de Gestión Institucional. Este comité pretende diagnosticar, autoevaluar y establecer un proceso de planificación estratégica institucional que consigne a toda la comunidad universitaria en una actividad participativa e inclusiva.

La elaboración del PDE, se llevó a cabo a lo largo de seis meses y transitó por seis etapas establecidas en el Cronograma de la Figura 1, con actividades de acuerdo a las necesidades contextuales de la pandemia. Dichas etapas correspondían a

Sensibilización, Percepción de Identidad y Proyección, Análisis Externo, Definición de ideas fuerza, Análisis Interno, y formulación del plan.

Figura 1 Universidad de O'Higgins. (2022). Cronograma



5.2 Ciclo de mejoramiento continuo

La era de la información o como propone Chiavenato “La revolución 4.0” nos sitúa en una era en que la información y las comunicaciones se agregan a los cambios vertiginosos de la sociedad y del mundo a través de una interconexión mucho más rápida e inmediata, llevándonos a integrar el mundo físico y el digital. Nuevos desafíos han llegado para situarse entre los principales requerimientos de la industria.

Con la finalidad de resolver estos desafíos, la “Mejora Continua” originada en Japón, el “Benchmarking” utilizando la pedagogía mayoritariamente, y la “Reingeniería” como una de las más rápidas y revolucionarias, nos proponen técnicas eficaces y rápidas en atender estos vertiginosos cambios.

Deming fue el primero en acuñar el concepto de mejoramiento continuo en los años 50, en el cual la gestión empresarial es desarrollada a través de un gran número de metodologías, paradigmas, estándares y modelos con el fin de proponer innovaciones y lograr estándares de desempeño superiores a otras organizaciones. Así, lograban solucionar problemas en torno al implemento de nuevas y eficaces sistemas que se posicionaban en el mercado.

Hoy en día, el ciclo de mejoramiento continuo es una parte fundamental de la Gestión de Calidad a través de su versatilidad para cumplir recurrentemente los objetivos y expectativas de las organizaciones. Esto sustentado en la reciente crisis mundial y la obligación que tienen las organizaciones educativas de adaptarse a los cambios vertiginosos no solo de la sociedad, sino que del mundo actual en que vivimos.

En el ámbito educativo y empresarial, el mejoramiento continuo es una estrategia que es utilizada, en palabras de Bonilla (2020): “para elevar el desempeño de los procesos y consecuentemente la satisfacción de los usuarios, y como tal está constituida por una serie de programas de acción y uso de recursos; puede desarrollarse en los niveles operativos, tácticos y estratégicos.” (p. 23). De esta manera, el sistema educativo no responde solamente a los requerimientos ministeriales, sino que, al nivel de satisfacción de los padres, apoderados e incluso de los mismos alumnos. Complementando la idea anterior concerniente a la necesidad de integrar a las personas en el proceso, Chiavenato (2019) propone lo siguiente:

La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continuo, centrada en las actividades en grupo de las personas. Apunta a la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que

privilegian la mejora gradual y paso a paso por medio de la colaboración y participación intensivas de las personas. Se trata de un enfoque incremental y participativo para obtener excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas. (p.361).

En el ámbito educativo, la tarea de liderar este proceso recae principalmente en los equipos directivos pues en palabras de Deming (2018) "The job of a leader is to accomplish transformation of his organization. He possesses knowledge, personality, and persuasive power." [El trabajo de un líder es lograr la transformación en su organización. Él posee conocimiento, personalidad, y poder persuasivo] (p.116). Con lo dicho anteriormente, el trabajo de los líderes educativos ya no solamente se centra en impulsar la educación de los estudiantes, optimizar recursos, construir un clima de trabajo, búsqueda de sentido y colaboración entre sus integrantes, asumiendo valores y servicio a la comunidad. Sino que también, diagnosticar, evaluar e impulsar la mejora continua del mismo. Sin embargo, esta labor no es realizada de manera íntegra por el equipo directivo, sino que ejercen el liderazgo distribuido, que de acuerdo con Cuenca (2016):

El liderazgo pedagógico tiene como condición un liderazgo distribuido, más democrático, propio de la organización y no de un individuo en particular: es la capacidad de una organización para lograr aprendizajes para todos. El equipo directivo ostenta el liderazgo formal y es el encargado de organizar la escuela hacia ese liderazgo distribuido. (p.25).

Con todo lo anterior, la mejora continua logra aplicarse efectivamente en centros educativos a través del desarrollo de instrumentos de planeamiento estratégico como los proyectos educativos o planes de desarrollo; espacios de toma de decisiones con el equipo docente en consejos escolares. De esta manera, se genera una continua retroalimentación en la que las investigaciones y aportes pedagógicos apoyan constantemente a la mejora y optimización a través de esta gestión de calidad que según Chiavenato (2019): "si la calidad mejora porque la organización mejora el desempeño del producto y del proceso productivo, entonces disminuye el

desperdicio y los rechazos, ahorra dinero en la producción y aumenta la satisfacción del cliente." (p. 284). En suma, distribuir el liderazgo, atender las necesidades del estudiantado y estar atentos al desarrollo del proceso educativo, todo esto liderado por un equipo de gestión eficiente y en constante retroalimentación, generamos una mejora continua de calidad.

5.3 Diagnóstico institucional

Para lograr una correcta aplicación de un proceso continuo de mejora en una institución educativa. Por un lado, el equipo de liderazgo asume un rol clave que de acuerdo con Mukhopadhyay (2020) debe estar conformado por directivos y coordinadores académicos cuyo trabajo en conjunto es diseñar y ejecutar estrategias efectivas y contingentes que permitan alcanzar los objetivos institucionales. Con lo cual, también destaca la importancia de tener una visión clara y compartida del proyecto educativo de la institución, fomentar un clima de colaboración y comunicación abierta entre sus miembros. Por otro lado, debe estar correctamente fundamentado y con la suficiente información a través del diagnóstico institucional, que según Aparicio y Poveda (2021) "permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la institución, a través de la recopilación y análisis de información relevante, con el objetivo de tomar decisiones informadas y diseñar estrategias de mejora" (p. 3). Asimismo, Burgos y Hernández (2020) señalan que el diagnóstico institucional es importante porque permite "conocer la situación real de la institución, identificar necesidades, fortalezas y debilidades, y diseñar planes de mejora" (p. 9). Con lo anterior, el diagnóstico institucional contribuye directamente no solo a la mejora de calidad de la educación, sino que a una eficaz gestión de calidad aumentando la productividad y la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa. En suma, el diagnóstico institucional contribuye de manera significativa al proceso de mejora continua y su implementación tiene un rol fundamental para detectar la información sobre la cual se deben tomar decisiones estratégicas.

5.4 Autoevaluación Institucional

La autoevaluación institucional es un proceso de reflexión y evaluación que realizan los establecimientos educacionales en Chile para analizar su desempeño, identificar sus fortalezas y debilidades, y tomar medidas para mejorar su gestión y su impacto en los estudiantes. La autoevaluación institucional es obligatoria para todos los establecimientos educacionales en Chile, tanto públicos como privados, y está regulada por la LGE.

La autoevaluación institucional es un requisito legal para todas las instituciones educativas y se lleva a cabo mediante la realización de una serie de actividades y etapas, como la planificación, la recopilación de información, el análisis de la información, la elaboración del informe, la implementación de mejoras y el seguimiento y evaluación.

Actualmente, el artículo 38 de la Ley 20370 establece que la Agencia de Calidad de la Educación debe crear un sistema de evaluación de desempeño para los establecimientos y sostenedores educacionales, basado en estándares indicativos de desempeño de los establecimientos aprobados por el Consejo Nacional de Educación. Estos estándares deben ser objetivos, precisos y tomar en cuenta los resultados de aprendizaje de los alumnos y otros indicadores de calidad. No habrá sanciones por no cumplir los estándares, pero se informará a la comunidad educativa. La evaluación tiene como objetivo mejorar la calidad de la educación ofrecida y se inicia con la revisión de los resultados de la autoevaluación institucional, respetando el proyecto educativo y las condiciones de contexto de la institución.

En el caso de las instituciones de educación superior, la autoevaluación institucional es un proceso fundamental para lograr la acreditación de los programas de pregrado, de acuerdo con lo establecido en la Resolución Núm. DJ 046-4 exenta.- Santiago, 19 de diciembre de 2019 la cual revisa las siguientes normativas: La ley N° 20.129, de 2006, que Establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior; la ley N° 21.091, de 2018, sobre Educación Superior; la ley N°

21.186, de 2019, que modifica normas del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior contenidas en la ley N° 21.091 y en la ley N° 20.129; la ley N° 19.880, de 2003, que Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado; la resolución exenta DJ N° 013-4, de 24 de noviembre de 2016, que aprueba el Reglamento que fija Procedimiento para el Desarrollo de los Procesos de Acreditación de Carreras Profesionales y Técnicas de Nivel Superior y Programas de Pregrado, y sus posteriores modificaciones; las sesiones ordinarias N° 1461, de 3 de octubre, 1489, de 13 de noviembre, 1496, de 20 de noviembre, 1506, de 28 de noviembre, y 1513, de 4 de diciembre, todas de 2019, y las resoluciones N° 7 y 8, de 2019, de la Contraloría General de la República. Así, esta Resolución señala y especifica que la institución universitaria debe incluir un informe de autoevaluación contemplado en su artículo 6; el cual menciona la forma de encontrar una guía para la misma, que llevaron a adoptar decisiones relacionadas con la creación, modificación o supresión de la oferta académica en una sede, instalación, jornada y/o modalidad. Además, este informe debe contener una evaluación del impacto que estas decisiones tienen en el contexto general de la carrera o programa. Este enfoque es consistente con lo establecido en el artículo 30° de la Resolución Exenta que aprueba el reglamento que fija el procedimiento para el desarrollo de los procesos de acreditación obligatoria de carreras y programas de pregrado en Chile. La Comisión analizará el informe junto con los antecedentes del proceso de acreditación, pudiendo realizar una visita a la carrera o programa, por medio de pares evaluadores y un(a) Secretario(a) Técnico(a) de visita, y determinará si incorporar o no el cambio informado a la acreditación vigente de la carrera o programa.

5.5 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

Como se mencionó en punto anterior, es deber de cada institución educativa, ya sea de educación básica, media o superior el asegurar una educación de calidad y equitativa para el estudiantado. Dentro del marco de la Reforma Educacional, el Plan de Mejoramiento Educativo constituye una herramienta importante para los

procesos de mejoramiento institucional y pedagógico en instituciones educativas. Cada institución orienta estos procesos de manera diferente en función de su PEI o PDE, cultura escolar, contexto sociocultural, roles y funciones de sus miembros, diagnóstico institucional y logros y desafíos para mejorar la calidad, que se recogen durante la autoevaluación institucional.

En el documento "Marco para la buena dirección y liderazgo escolar en Chile" se señala que el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta importante para el mejoramiento escolar, ya que permite orientar, planificar y materializar procesos de mejora institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales. Además, se destaca que cada institución tiene un PME único, adaptado a su PEI, cultura escolar, contexto sociocultural y territorial, roles y funciones de los miembros, diagnóstico institucional, y los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad que han sido identificados. En este sentido, el PME es considerado un instrumento de gestión que permite orientar y focalizar el trabajo de la comunidad educativa hacia objetivos claros y compartidos, y evaluar el progreso hacia ellos. Por tanto, es labor del equipo de liderazgo escolar el correcto uso y manejo de esta información en adición a los requerimientos ministeriales. Lo cual, según el Ministerio de Educación (MinEduc, 2017), "Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME)" (p. 36).

A la luz de lo mencionado anteriormente, las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018, elaboradas por profesionales de la Coordinación Apoyo a la Mejora Educativa de la División de Educación General del Ministerio de Educación de Chile, establecen que el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta fundamental para orientar, planificar y llevar a cabo procesos de mejoramiento institucional y pedagógico en los establecimientos educacionales. Además, indican que los procesos de mejoramiento deben orientarse de manera distinta en cada institución en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI)

o Plan de Desarrollo Estratégico (PDE), de la cultura escolar, del contexto sociocultural y territorial, de los roles y funciones de los miembros que la componen, del diagnóstico institucional y, principalmente, de los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en el respectivo PME. Todo lo cual debe ser concretado en conjunto y de acuerdo a las orientaciones para el PME del Ministerio de Educación [MinEduc]. (2018).

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar. [Documento PDF], p. 51.

Logrando de esta manera, un trabajo colaborativo, en conjunto con todos los actores de la comunidad educativa y tomando en cuenta las necesidades reales que se tienen que superar y las buenas prácticas a potenciar.

5.6 Dimensiones

La búsqueda constante de la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes son objetivos fundamentales. Para lograrlo, es esencial comprender y evaluar de manera sistemática las dimensiones específicas que conforman el entramado universitario y atañen directamente al quehacer académico. Estas dimensiones abarcan diversos aspectos, desde la gestión del currículum, el liderazgo académico, la vinculación con la comunidad y el medio, la administración eficiente y las finanzas sustentables. De esta manera, se realiza una evaluación diagnóstica que se alinea con la estructura ministerial, la cual establece estándares indicativos de desempeño como "Liderazgo", "Convivencia Escolar", "Gestión de Recursos" y "Gestión Pedagógica". En particular, se destaca la importancia del "Liderazgo Académico" centrado en la educación superior y la investigación, con una estructura más descentralizada, mayor autonomía y énfasis en la generación de conocimiento; "Vinculación con el Medio" la cual implica establecer relaciones con la comunidad y otros actores externos, como empresas, instituciones y

organizaciones, para fomentar la colaboración, la transferencia de conocimientos y el impacto social buscando integrarse y responder a las necesidades y demandas del entorno; “Gestión de Currículum” refiriendo a las políticas, procedimientos y prácticas implementadas en una institución universitaria para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel de programas y cursos. Esto implica tomar decisiones sobre los contenidos, competencias, metodologías de enseñanza, recursos didácticos y evaluación utilizados en el diseño y desarrollo de los programas académicos universitarios. La gestión del currículo universitario busca asegurar la calidad y pertinencia de la formación ofrecida a los estudiantes, así como la actualización y adaptación continua de los programas de estudio en respuesta a las demandas y cambios del entorno educativo y laboral; finalmente, en “Gestión de Recursos” se aborda la labor de “Vicerrectoría de Administración y Finanzas” como un órgano superior de la Universidad encargado de apoyar técnicamente al Rector y al Consejo Académico estableciendo mecanismos de planificación, administración y finanzas para asegurar la eficacia y eficiencia de la actividad académica. Así, garantiza el suministro adecuado y oportuno de recursos humanos, financieros, materiales e infraestructura. La institución busca utilizar sus recursos económicos de manera transparente y sostenible, además de buscar fuentes externas de financiamiento para potenciar su desarrollo.

Con lo expuesto anteriormente, se hace necesario un ajuste al esquema ministerial. Esta modificación se justifica en la necesidad de contar con un instrumento de evaluación adecuado y pertinente a las particularidades y procesos propios de una institución universitaria. Para ilustrar esta adaptación, se adjunta un esquema actualizado que refleja los aspectos relevantes a evaluar en el ámbito universitario. Por lo tanto, este nuevo esquema será evaluado de acuerdo a su idoneidad para

medir el desempeño y la calidad en el contexto universitario, considerando los criterios específicos y las necesidades particulares de esta institución.

Figura 2 Aspectos a evaluar en la Universidad De O'Higgins



En la dimensión de Liderazgo Académico, se evalúan tres subdimensiones. En la subdimensión del Liderazgo del Director de Escuela, la claridad en la definición de roles y metas, la comunicación fluida con los equipos y la gestión eficaz de recursos y apoyos acordados. En la subdimensión del Liderazgo formativo y académico de jefatura de carrera y coordinación general, se busca fomentar una cultura de altas expectativas, el desarrollo de los docentes y el mejoramiento de las prácticas, la instalación de objetivos formativos y académicos, y la promoción de una ética de trabajo. En la subdimensión de Planificación y gestión de resultados, se enfoca en la definición de lineamientos, la planificación anual, el monitoreo del cumplimiento de metas y el uso de datos para la toma de decisiones.

La dimensión de vinculación con el medio se enfoca en la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes, implementando programas de afectividad y sexualidad, promoción de conductas de cuidado personal y prevención de riesgos. Se fomenta la autogestión académica y formativa, proporcionando orientación y

recursos. En cuanto a la convivencia escolar, se promueve un ambiente de respeto y buen trato, se valora la diversidad y se previene la discriminación a través de normas y procedimientos efectivos. Se enfrentan conductas antisociales, violentas y el acoso escolar con estrategias y sanciones. En cuanto a la participación, se busca desarrollar sentido de pertenencia y compromiso, promoviendo encuentros, responsabilidad comunitaria y expresión de ideas. Se destaca la participación a través del Consejo Escolar y delegados de cohorte. La Dirección de Gestión Comunitaria fomenta redes de trabajo y convenios.

La dimensión de Gestión de Recursos de la Vicerrectoría de Administración y Finanzas se divide en tres subdimensiones principales. La primera, "Gestión del Recurso Humano", evalúa las políticas y prácticas relacionadas con el cuerpo docente para garantizar un personal adecuado y motivado. La segunda, "Gestión de Recursos Financieros y Administración", se enfoca en una gestión ordenada y eficiente de los recursos, desde el presupuesto hasta el control de gastos y la rendición de cuentas. La tercera, "Gestión de Recursos Educativos", se centra en la provisión y organización adecuada de recursos educativos, incluyendo instalaciones, equipamiento, biblioteca y tecnología. Así, estas subdimensiones buscan promover un clima laboral positivo y colaborativo, atraer y retener a los mejores profesores, cumplir con la legislación vigente, generar alianzas estratégicas y aprovechar las redes existentes en beneficio de estudiantes y docentes. También se busca garantizar recursos adecuados para el aprendizaje efectivo, servicios de apoyo especializado, y un sistema de gestión eficiente de los recursos educativos.

La gestión del currículum en el ámbito universitario se evalúa en tres subdimensiones. En la primera subdimensión, se analizan las políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la docencia de pregrado, incluyendo la planificación, organización y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje. La segunda subdimensión se enfoca en los procesos formativos utilizados por los docentes en el aula, evaluando estrategias pedagógicas, recursos didácticos, motivación de los estudiantes y retroalimentación del trabajo realizado. En la tercera

subdimensión, se evalúan las políticas y estrategias implementadas para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de los estudiantes, como la identificación y apoyo oportuno a aquellos con dificultades, la potenciación de talentos destacados, planes individuales para estudiantes con necesidades especiales, prevención de deserción y sistemas de apoyo y orientación. Estas evaluaciones buscan asegurar la eficacia y calidad en la gestión del currículum universitario, promoviendo el éxito estudiantil en todas sus subdimensiones.

Con la finalidad de lograr un acabado proceso de evaluación en la gestión universitaria se ha incluido un apartado de comentarios para destacar elementos importantes y considerar funciones específicas de distintas direcciones y estamentos. Los comentarios permiten abordar aspectos específicos y destacar prácticas exitosas. Esto asegura que se tomen en cuenta todas las variables relevantes en la evaluación y mejora de la gestión universitaria, promoviendo así una experiencia educativa de calidad. Logrando un esquema resumido de la siguiente forma:

Dimensión	Subdimensión	Apartado de Comentarios
Gestión del Currículum	Docencia de pregrado	Comentarios
	Procesos formativos	Comentarios
	Apoyo a la trayectoria universitaria	Comentarios
Liderazgo Académico	Liderazgo del Director de escuela	Comentarios
	Liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general	Comentarios
	Planificación y gestión de resultados	Comentarios
	Formación	Comentarios

Vinculación con el medio	Convivencia Escolar	Comentarios
	Participación	Comentarios
Gestión de recursos: Vicerrectoría de administración y finanzas	Gestión del recurso humano	Comentarios
	Gestión de recursos financieros y administración	Comentarios
	Gestión de recursos educativos	Comentarios

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 Contexto Institucional

El 7 de agosto de 2015 se estableció la Universidad de O'Higgins por medio de la Ley N° 20.842. Esta institución es de educación superior y es de carácter estatal, y tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo social de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, así como también al desarrollo nacional e internacional. La universidad se define como una institución compleja, con un enfoque en la excelencia, y su labor se centra en la generación y transmisión del conocimiento, y en la realización de actividades de docencia, investigación, creación y vinculación con el medio.

La Universidad de O'Higgins es una persona jurídica de derecho público autónoma, que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio, y se encuentra funcionalmente descentralizada. La mayoría de sus actividades se desarrollan en la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. La universidad cuenta con autonomía académica, económica y administrativa para llevar a cabo sus actividades, y tiene la facultad de determinar la forma en que se distribuye su presupuesto para alcanzar sus objetivos, de acuerdo a lo establecido en su Estatuto y la ley. En virtud de su autonomía, puede definir las condiciones en que se llevan a cabo sus funciones de docencia, investigación, creación y vinculación con el medio, así como aprobar los planes de formación que imparte, su proyecto de desarrollo institucional, su modelo educativo y los sistemas de evaluación y promoción.

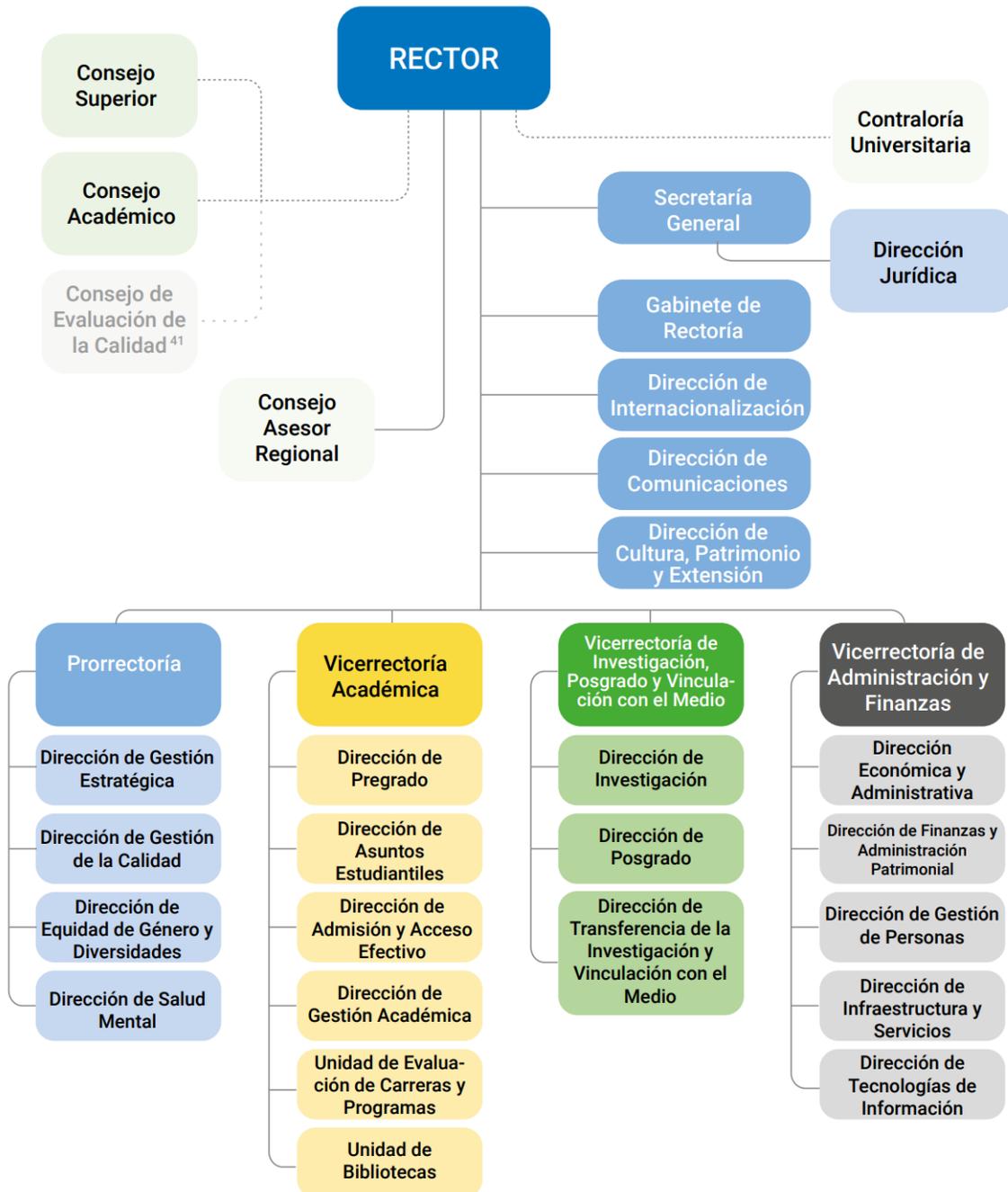
La Universidad de O'Higgins, desde su fundación en 2015, ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo de programas de pregrado conducentes a grado y/o título, pero también tiene la capacidad de otorgar grados académicos, títulos profesionales y técnicos de nivel superior, así como certificaciones técnicas y otras certificaciones relacionadas con su quehacer. La comunidad universitaria está compuesta por académicos, estudiantes, personal adjunto y personal de colaboración, quienes trabajan de manera regular para cumplir con la misión y funciones de la institución.

La Presidenta de la República de Chile, Michelle Bachelet, designó al Ingeniero Matemático Rafael Correa Fontecilla como Rector de la Universidad de O'Higgins en septiembre de 2015. Correa Fontecilla es un reconocido profesional con amplia experiencia en el campo de la ingeniería y las matemáticas, con estudios de doctorado realizados en Francia. Su liderazgo ha sido fundamental para el establecimiento y consolidación de la universidad como un actor clave en el desarrollo social de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins.

La Universidad de O'Higgins vivió uno de los momentos más importantes de su historia el 13 de marzo de 2017. Ese día, 435 estudiantes de diferentes ciudades del país hicieron su ingreso a cada una de las 13 carreras que la universidad ofrecía en ese momento. Este hecho fue histórico también para Chile, ya que desde hacía más de 70 años no se creaban universidades estatales en el país que no derivaran de una ya existente.

El proyecto fundacional de la Universidad de O'Higgins se estableció con un Plan de Desarrollo Estratégico que definió los lineamientos generales para orientar y organizar los esfuerzos en los inicios de su instalación. Además, este documento estableció la Misión, Visión y Valores institucionales en función de los elementos centrales de la política pública que le dio origen y, en consecuencia, con sus estatutos. En este contexto, la creación del organigrama institucional se estableció como una herramienta necesaria para plasmar la estructura organizativa que permita cumplir con la Misión y alcanzar la Visión de la universidad. Dicho organigrama se detalla en la figura 3.

Figura 3: Organigrama institucional



El organigrama institucional es una herramienta esencial para comprender la estructura organizativa de la Universidad de O'Higgins y las relaciones entre sus unidades académicas. En el contexto del diagnóstico institucional, resulta relevante centrarse en las dimensiones que se vinculan directamente con la Escuela de

Educación, supervisada por la Prorectoría. Asimismo, es crucial analizar el apoyo y la orientación brindada a los estudiantes de la institución, considerando aspectos como la infraestructura, los recursos y los servicios académicos. Esta evaluación permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la formación de futuros profesionales en esta área, contribuyendo así a la mejora continua de la Universidad de O'Higgins.

En el año 2022 se celebró la graduación de la primera generación de estudiantes en la Escuela de Educación, más específicamente en las carreras de Pedagogía en Inglés, Matemáticas y Lenguaje de la Universidad de O'Higgins, de la cual el autor de este texto formó parte, y obtuvo una alta tasa de inserción laboral en los mismos centros de práctica y otros centros educativos, un 100% posicionándose como un referente de calidad en la región. A pesar de esto, la universidad debe enfrentar varios desafíos para poder cumplir con su misión de contribuir al desarrollo de la Región de O'Higgins. Uno de ellos es la necesidad de construir nuevos edificios debido al crecimiento de la población estudiantil, lo que ha generado ciertas molestias entre los estudiantes. Además, la realidad postpandemia de la región presenta una serie de desafíos, como la crisis de convivencia y las diferencias entre las zonas urbanas y rurales, que la universidad debe abordar para cumplir con su objetivo de contribuir al desarrollo social y cultural de la región.

6.2 Infraestructura

La Universidad de O'Higgins, desde su creación, se ha propuesto contar con una infraestructura de primer nivel que sirva como soporte fundamental para el desarrollo de la docencia, la investigación, la vinculación con el medio y la gestión universitaria con los más altos estándares de calidad. A siete años de su fundación, la UOH está bien encaminada en alcanzar este objetivo. En mayo de 2022, la Universidad cuenta con más de 40.000 metros cuadrados construidos en dos campus (Rancagua y Colchagua), incluyendo casi 8.000 metros cuadrados de salas de clases y más de 4.000 metros cuadrados destinados a laboratorios de investigación.

La gestión de la infraestructura en la UOH ha sido excepcional al acompañar el rápido crecimiento del proyecto académico, que actualmente cuenta con 23 carreras de pregrado, más de 5.000 estudiantes matriculados/as, más de 100 investigadoras/es que disponen de más de 4.000 metros cuadrados de laboratorios para la investigación, y un personal de colaboración de más de 355 personas que cuentan con más de 4.500 metros cuadrados de oficinas. La tabla 1 (Dirección de Infraestructura y Servicios, 2023) resume estos logros en algunos de los aspectos más relevantes de la infraestructura. Para reflejar el progreso de la UOH, se presentan las cifras en tres momentos: en el año 2017, cuando se abrieron las primeras carreras de pregrado y se constituyeron los primeros Institutos de Investigación; en 2019, cuando la Universidad entregó su informe de autoevaluación para el proceso de Evaluación de la Gestión Institucional mandatado en la Ley 20.842; y en la actualidad, mayo de 2022. La información se muestra desglosada por campus (Rancagua y Colchagua), y en la última columna se indica el porcentaje de variación entre 2017 y 2022. Algunas de estas variaciones superan el 1.000%, y la variación en metros cuadrados de laboratorios llega al 5.290%.

Tabla 1 Avances en Infraestructura 2017 - 2022

	2017			2019			2022			% Var. 2017- 2022
	Ranc.	Colch.	UOH	Ranc.	Colch.	UOH	Ranc.	Colch.	UOH	
M2 edificados	2.924	-	2.924	15.581	5.339	20.920	33.750	6.353	40.103	1.272%
N° salas de clases	14	-	14	49	9	58	82	15	97	593%
M2 salas de clases	858	-	858	4.505	467	4.972	6.680	1.174	7.854	815%
M2 de oficinas	592	-	592	2.282	517	2.799	3.948	614	4.562	671%
M2 de auditorios	-	-	-	363	206	569	363	206	569	-
N° de laboratorios	2	-	2	4	15	19	43	15	58	2.800%
M2 de laboratorios	80	-	80	505	704	1.209	3.610	704	4.314	5.292%
M2 de casinos, cafés	186	-	186	550	146	696	710	218	928	399%
M2 áreas verdes	2.460	-	2.460	4.013	987	5.000	7.727	978	8.705	254%

Finalmente, la Universidad de O'Higgins ha logrado avances significativos en la promoción del acceso preferencial a su infraestructura, especialmente en el Campus Rancagua, donde se está trabajando para alcanzar la accesibilidad universal en

todos los espacios incluyendo rampas, ascensores preferentes, y baños exclusivos para personas con discapacidad.

6.3 Admisión

El objetivo del proceso de gestión para la incorporación de estudiantes en la Universidad de O'Higgins es promover sus programas y carreras entre la comunidad local, regional y nacional para atraer a estudiantes interesados en las oportunidades de desarrollo personal y profesional que ofrece la institución. Además, este proceso busca fomentar el acceso a la educación superior universitaria de grupos históricamente menos representados mediante vías especiales de ingreso, incluyendo la admisión especial y la admisión por equidad de género.

Existen tres subprocesos relacionados con la admisión y matrícula de estudiantes en la Universidad de O'Higgins. El primer subproceso es la gestión para la incorporación de estudiantes, cuyo objetivo es promover los programas y carreras de la universidad para atraer a estudiantes interesados en las oportunidades que ofrece la institución. Además, se busca fomentar el acceso a la educación superior universitaria de grupos históricamente menos representados mediante vías especiales de ingreso.

El segundo subproceso es la admisión, selección y matrícula de estudiantes nuevos por ingreso regular, que representa el 83% de los ingresos a la universidad. Este proceso implica definir la oferta académica, informar y asesorar a los postulantes, seleccionar a los estudiantes y gestionar su matrícula. A la vez, las notas de enseñanza media (NEM) de los postulantes a la UOH muestran un aumento paulatino de acuerdo a lo mostrado en la tabla 2 (Informe de Dirección de Admisión y Acceso Efectivo, 2023). El NEM de los postulantes pasó de 5,89 en 2017 a 6,09 en 2022, lo que refleja el compromiso de la Universidad de O'Higgins con la excelencia académica y la formación de profesionales de alto nivel.

Tabla 2 Evolución de las Notas de Enseñanza Media (NEM) de las/os Postulantes a la UOH

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NEM	5,89	5,85	5,90	5,94	6,06	6,09

Por último, el tercer subproceso es la admisión, selección y matrícula de estudiantes nuevos por vías especiales de ingreso. Estas vías incluyen la admisión especial y la admisión por equidad de género, y buscan promover la movilidad social y fortalecer iniciativas de acceso, permanencia, egreso e inserción laboral del género menos representado en los programas y carreras de pre y posgrado.

6.4 Misión de la Institución

La Universidad de O'Higgins es una institución de educación superior estatal, que asume con vocación de excelencia la formación de personas en vistas a su desarrollo espiritual y material, y la contribución preferente al desarrollo cultural, material y social de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, a través de la realización de funciones de docencia, investigación, creación y vinculación con el medio propias del quehacer universitario.

6.5 Visión de la Institución

La Universidad de O'Higgins, como universidad estatal y compleja, aspira a ser reconocida nacional e internacionalmente como una Institución de vocación regional, con un alto nivel de excelencia en la formación de personas y un fuerte desarrollo multidisciplinar en todas sus áreas, con rigurosidad en el quehacer de sus funciones misionales, con altos niveles de cooperación internacional, vinculada con la realidad y cultura local y nacional, con impacto global.

6.6 Valores Institucionales

En el artículo 3° de sus estatutos, la Universidad de O'Higgins señala expresamente que adscribe a los siguientes principios:

- Libertad de pensamiento y de expresión.
- Libertad de cátedra y asociación.
- Pluralismo.
- Participación de sus miembros en la vida institucional.
- Actitud reflexiva, dialogante y crítica en el ejercicio de las tareas intelectuales.

- Excelencia académica.
- Equidad y la valoración del mérito como criterios de ingreso a la Universidad, promoción y egreso de ella.
- Formación de personas en vistas a su desarrollo espiritual y material, con sentido ético, cívico, respetuoso del medioambiente y de los derechos humanos y de solidaridad social.

6.7 Modelo Educativo Institucional

Durante el año 2021, la Universidad de O'Higgins inició un proceso de actualización de su primer Modelo Educativo, establecido previamente el 27 de enero de 2017 mediante la Resolución Exenta N°62. Dicho modelo se articula con el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) para el período 2021-2025. Esta actualización surge de una reflexión sobre el quehacer de la institución desde una perspectiva que considera el aprendizaje como procesos culturales y personales.

El proceso formativo en la Universidad de O'Higgins se concibe como dinámico y complejo, resultado de la interacción y concurrencia de múltiples factores en diversas dimensiones o niveles de influencia. Estos niveles comprenden la esfera de lo público-social, el ámbito organizacional y las interacciones entre los agentes que participan en el proceso formativo.

Desde una visión sistémica de la formación, el enfoque y sello formativo de la Universidad de O'Higgins apunta a experiencias centradas en el abordaje de desafíos y problemas relevantes del contexto, superando la linealidad y fragmentación del conocimiento y la centralidad de los contenidos. Se busca desarrollar competencias, actitudes y desempeños que permitan afrontar de manera contextualizada y pertinente los desafíos laborales, sociales, comunitarios e individuales. En este sentido, se entiende que el proceso formativo es complejo y requiere la acción concurrente y corresponsable de los diversos agentes de la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes, personal de colaboración, cuerpo directivo, sociedad civil y agentes externos.

En conclusión, la actualización del Modelo Educativo de la Universidad de O'Higgins busca enfocar la formación en el desarrollo integral de las personas, fomentando la interacción y participación activa de todos los actores involucrados en el proceso formativo, con el objetivo de formar ciudadanos críticos y comprometidos con su entorno.

6.8 Presentación y descripción de la carrera

La Carrera de Pedagogía en Inglés para Enseñanza Básica y Media inició su implementación en el año 2017, siendo parte de las diversas carreras diseñadas por un equipo multidisciplinario de académicos, principalmente de la Universidad de Chile, para la Universidad de O'Higgins. En el caso de las pedagogías, esta labor fue coordinada desde el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE). El proceso de diseño involucró a un grupo de treinta especialistas que trabajó en la elaboración de los planes de estudio para las seis primeras Carreras de Pedagogía, en dos niveles: uno plenario, donde se discutieron los fundamentos y lineamientos generales del Área de Educación UOH, y uno específico, donde seis comisiones se enfocaron en el diseño de los perfiles y planes de estudio de cada carrera en particular. Este trabajo de diseño curricular fue una tarea rigurosa y colaborativa, cuyo resultado fue la creación de carreras con una sólida fundamentación académica y un enfoque pedagógico coherente con los desafíos y requerimientos del contexto educativo actual.

6.9 Perfil de Egreso y Plan de Estudios

Después de identificar las necesidades formativas a nivel regional y nacional en función de disciplinas y niveles de enseñanza con mayor demanda de docentes especialistas en la región, distribución y características de los docentes en los establecimientos de la región y los intereses de los estudiantes que postulan a carreras de pedagogía, se procede a redactar el Perfil de Egreso y Plan de Estudios centrados en el desarrollo de competencias. En consecuencia, Según la Universidad de O'Higgins (2021), los egresados de la carrera de Pedagogía en Inglés tienen el siguiente perfil de egreso:

"Los/as profesores/as egresados/as de Pedagogía en Inglés tienen como misión garantizar el aprendizaje del inglés de todos/as sus estudiantes, motivándolos/as a usar esta lengua global en distintos contextos. Su dominio del idioma estará al nivel de estándares nacionales e internacionales. Se busca formar profesionales innovadores, (reflexivos/as y críticos/as) que utilicen la tecnología y otros variados recursos de aprendizaje de modo creativo. A esto se suma una fuerte identidad y sentido social de la profesión, y un alto nivel de consciencia intercultural que permitirá a estos profesores y profesoras atender a la diversidad cultural de sus aulas e integrar a sus estudiantes en los distintos contextos educacionales que enfrenten." (párrafo 1).

La carrera de Pedagogía en Inglés es una formación académica de alto nivel que busca preparar a profesionales capaces de impartir una educación de calidad en inglés a estudiantes de enseñanza básica y media. Así, la malla curricular de la carrera de Pedagogía en Inglés, diseñada por la Universidad de O'Higgins, refleja esta visión y se estructura en torno a un conjunto de asignaturas que buscan preparar a los estudiantes en los aspectos teóricos, prácticos y metodológicos que requiere la enseñanza del inglés como segunda lengua. En esta malla, se destacan asignaturas como el desarrollo de habilidades lingüísticas, la didáctica del inglés, la tecnología en la educación y la gestión de la diversidad cultural, entre otras, que forman a los estudiantes en los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en su labor como profesionales de la educación. En este contexto, la malla curricular de la carrera de Pedagogía en Inglés se presenta como una herramienta fundamental para la formación de profesionales altamente capacitados y comprometidos con el desarrollo educativo de sus estudiantes.

Figura 4 Universidad de O'Higgins. (2021). Malla de la carrera.

PRIMER AÑO		SEGUNDO AÑO		TERCER AÑO		CUARTO AÑO		QUINTO AÑO	
1º SEMESTRE	2º SEMESTRE	3º SEMESTRE	4º SEMESTRE	5º SEMESTRE	6º SEMESTRE	7º SEMESTRE	8º SEMESTRE	9º SEMESTRE	10º SEMESTRE
	Desarrollo Juvenil	Teorías y Prácticas para el Aprendizaje	Psicobiología del Aprendizaje	Diversidad e Inclusión	Investigación y Reflexión Pedagógica I	Investigación y Reflexión Pedagógica II	Autocuidado y Bienestar Profesional	Electivo	Electivo
	SCT 5	SCT 5	SCT 5	SCT 5	SCT 4	SCT 4	SCT 3	SCT 4	SCT 4
Inglés Oral I	Inglés Oral II	Inglés Oral III	Inglés Oral IV	Competencia Comunicativa Integrada I	Competencia Comunicativa Integrada II	Competencia Comunicativa Integrada III	Competencia Comunicativa Integrada IV		
SCT 5	SCT 5	SCT 5	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 6	SCT 4		
Inglés Escrito I	Inglés Escrito II	Inglés Escrito III	Inglés Escrito IV	Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas I	Lingüística Aplicada a la Enseñanza de Lenguas II	Análisis del Discurso Aplicado del Inglés	Literatura en Inglés aplicada en la Enseñanza	Práctica Profesional I	Práctica Profesional II
SCT 6	SCT 6	SCT 5	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 3	SCT 20	SCT 20
Taller de Profundización de Inglés I	Taller de Profundización de Inglés II	Taller de Profundización de Inglés III	Evaluación y Retroalimentación Pedagógica	Morfosintaxis Aplicada del Inglés	Fonología Aplicada del Inglés	Evaluación de la Lengua Inglesa I	Evaluación de la Lengua Inglesa II		
SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4		
Historia y Fundamentos de la Educación en Chile	Adquisición y Desarrollo del Lenguaje	Fundamentos del Currículo de Inglés en E.Básica y Media	Gestión y Mejoramiento Escolar	Aprendizaje de Lenguas Extranjeras y Bilingüismo	Metodología de la Enseñanza de la Lengua Inglesa Oral	Metodología de la Enseñanza de la Lengua Inglesa Escrita	Metodología de la Enseñanza de la Lengua Inglesa Integrada	Seminario de Título I	Seminario de Título II
SCT 5	SCT 5	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 4	SCT 5	SCT 5	SCT 6	SCT 6
Introducción a la Profesión Docente	Competencia Intercultural	Cultura de los Pueblos de Habla Inglesa	Práctica I	Convivencia Escolar	Práctica II	Enseñanza de la Cultura de los Pueblos de Habla Inglesa	Práctica III		
SCT 4	SCT 5	SCT 4	SCT 6	SCT 5	SCT 6	SCT 3	SCT 9		
Curso de Formación General (CFG)	Escritura Académica	CFG	CFG	Juventudes en Sociedad	CFG	CFG en inglés	CFG en inglés		
SCT 3	SCT 3	SCT 3	SCT 3	SCT 5	SCT 3	SCT 3	SCT 3		

6.10 Objetivos de acuerdo al PDE

La Universidad concibe un proceso formativo dinámico y complejo, resultante de la interacción y concurrencia de múltiples factores en diversos niveles o planos de influencia: el plano público-social, el plano institucional-organizacional y el plano de las interacciones educativas, y que son determinantes para el desarrollo de una labor universitaria orientada al aprendizaje permanente y desarrollo integral de las personas. El proceso formativo, que se sitúa en el currículum y se concreta a través de procesos de enseñanza y aprendizaje, se desarrolla en la comunidad universitaria a la luz del Sello Formativo UOH, tal como se ilustra en la figura 4 (Dirección de Pregrado, 2023).

Figura 5 Esquema del proceso formativo



El proceso formativo se desarrolla en la comunidad universitaria a la luz del Sello Formativo UOH, el cual se basa en cuatro compromisos fundamentales: compromiso con la excelencia y pertinencia, compromiso con el desarrollo humano y sostenible, compromiso con la convivencia democrática, la cohesión social y la equidad, y compromiso con el aprendizaje permanente.

En cuanto al currículum, la UOH lo concibe como un proyecto vivo que reúne procesos, contenidos, métodos y procedimientos articulados y sistemáticos para dar respuesta a los desafíos y expectativas de la sociedad, las comunidades y las personas desde las que se nutre y a las cuales la Universidad orienta su contribución formativa.

Además, se mantiene un enfoque donde el desarrollo de competencias es un elemento esencial de su propuesta formativa, definido como "actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes, con idoneidad, mejoramiento continuo y ética". Se diferencia de modelos basados en competencias en que su desarrollo o logro no constituye el centro en torno al cual gravita la

propuesta de la institución, sino que son una dimensión más de la persona humana y su complejidad.

El Modelo Educativo UOH apunta a experiencias centradas en el abordaje de desafíos y problemas relevantes del contexto, superando la linealidad y fragmentación del conocimiento y centralidad de los contenidos, hacia una formación enfocada en un desarrollo integral de desempeños, competencias y actitudes que permitan afrontar de manera contextualizada y pertinente los desafíos laborales, sociales, comunitarios e individuales. Esto alude a la integración de diversos saberes que dan cuerpo a experiencias formativas significativas: saber conocer, saber hacer y el saber ser y convivir.

En este marco, el Modelo Educativo UOH constituye una carta de navegación que explicita las condiciones estructurales para la materialización de las propuestas formativas. Estas orientaciones curriculares cumplen un doble propósito: asegurar concordancia entre la oferta formativa UOH y los lineamientos nacionales de Educación Superior (por ejemplo, el Sistema de Créditos Transferibles SCT-Chile y el Marco Nacional de Cualificaciones); y promover la materialización de los Ejes Estratégicos presentes en el PDE 2021-2025 de la Universidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

6.11 Resultados académicos

La Universidad de O'Higgins monitorea y apoya académicamente a sus estudiantes durante todas las etapas del ciclo de vida estudiantil, desde su ingreso hasta la titulación, con el objetivo de reducir brechas en competencias y conocimientos que puedan arrastrar desde la educación secundaria y facilitar su pronta incorporación al mundo laboral. Este proceso es necesario debido a la composición del estudiantado, en el que la mitad proviene de la educación pública y el 73% recibe gratuidad. Para lograrlo, se han establecido cinco subprocesos, incluyendo la inducción académica y social a estudiantes de primer año y el diagnóstico y nivelación de competencias de entrada, para lo cual se aplican pruebas de diagnóstico en ciencias, matemáticas, inglés y producción escrita en español, que

permiten orientar el desarrollo de actividades académicas y de cada carrera. La Universidad internaliza estas tareas para acortar los tiempos de generación de informes con los resultados y entregar flexibilidad para realizar ajustes en las pruebas de diagnóstico.

El detalle de los resultados académicos de los estudiantes durante sus trayectorias; los cuales son una condición primordial para avanzar académicamente y lograr la titulación, no está disponible para el investigador. Sin embargo, la tabla 3 (Unidad de Análisis Institucional, 2022) muestra que todas las cohortes que han ingresado a la UOH han tenido tasas positivas de retención de primer, segundo y tercer año. A nivel de la universidad, la retención de primer año se ha estabilizado en torno al 89%, y la de segundo año en torno al 82%, lo que indica un buen resultado global.

Tabla 3 Tasa de Retención Global UOH

Cohorte	N° ingresantes	De 1er año	De 2do año	De 3er año
2017	435	91,72%	86,21%	83,45%
2018	931	86,79%	80,24%	75,51%
2019	1.108	89,35%	83,48%	78,25%
2020	1.230	88,78%	81,22%	-
2021	1.039	88,84%	-	-

En particular, se destaca que las tasas de retención de la escuela de educación son superiores al promedio de la universidad hasta el año 2021. De acuerdo con la tabla 4 (Unidad de Análisis Institucional, 2022). En síntesis, el porcentaje de retención positiva de la universidad conlleva una mayor tasa de egreso.

Tabla 4 Tasa de Retención Escuela de Educación

Cohorte	N° ingresantes	De 1er año	De 2do año	De 3er año
2017	164	91,46%	89,02%	86,59%
2018	265	90,94%	85,28%	83,40%
2019	331	87,92%	81,87%	74,32%
2020	365	88,22%	82,47%	-
2021	225	91,56%	-	-

Uno de los resultados más importantes de este proceso es la tasa de titulación nominal de los estudiantes. Este indicador mide el porcentaje de estudiantes que logran titularse en el tiempo de duración teórica de su carrera (10 semestres para todas las carreras de la UOH, excepto Medicina). Con esto, de la primera cohorte de estudiantes ingresó en 2017 logró una tasa de titulación de 37,4% y de acuerdo con información aún no publicada, un 45,8% en la cohorte 2018. Esta tasa de titulación es más del doble de la tasa promedio nacional para carreras de ocho semestres o más, según la OCDE (2019, p.225). En Chile, solo el 16% de los estudiantes que estudian estas carreras se titulan en el tiempo de duración formal.

6.12 Recursos Humanos

En la Universidad de O'Higgins, el cuerpo docente se puede dividir en tres grupos. El primero de ellos son las/os académicas/os adscritas/os a los Institutos de Investigación, quienes tienen un contrato de jornada completa y deben dedicar un 30% de su tiempo a la docencia. Estos docentes se caracterizan por ser profesionales con amplia experiencia y práctica en investigación científica. El segundo grupo lo componen las/os profesoras/es adjuntas/os, que tienen un contrato por un máximo de media jornada y se dedican exclusivamente a la docencia. Estos docentes están adscritos a una de las cinco escuelas de pregrado y se destacan por su práctica profesional relevante. Por último, el cuerpo docente se completa con las/os profesoras/es externas/os, quienes también son profesionales destacados/as en su campo y se vinculan con la universidad mediante convenios a honorarios y jornadas variables y acotadas.

La dotación docente de la Universidad de O'Higgins, considerando académicas/os, profesoras/es adjuntas/os y profesoras/es externas/os, ha aumentado de manera sostenida desde la apertura de las primeras carreras hasta la fecha. Este incremento no fue interrumpido por la pandemia, sino que muestra una tendencia al alza en consonancia con la apertura de nuevas carreras y la incorporación de nuevas asignaturas en carreras que aún no están en régimen. Entre 2017 y 2023, la Dirección de Gestión de Personas (DGP, 2023) informa que la cantidad de personas que realizan labores docentes aumentó en un 897%. Las jornadas completas equivalentes también aumentaron un 590% en el mismo período.

Finalmente, la dotación docente alcanza un gran número de docentes con grado de Doctor y/o Magíster. Así, se conforma un equipo de trabajo caracterizado por estar altamente comprometido y especializado en todas las áreas de formación del Plan de Estudios. Gracias a su dedicación horaria, el equipo cuenta con la capacidad de brindar un apoyo integral a la Jefatura de Carrera respectiva en todo el proceso. Además, su experiencia y conocimientos permiten abordar de manera efectiva cualquier desafío que se presente en la implementación del plan de estudios. En conjunto, este equipo es capaz de garantizar la calidad educativa y el éxito en la formación de los estudiantes.

7. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

7.1 Dimensión de gestión del currículum

7.1.1 Subdimensión: Docencia de Pregrado

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. El equipo organiza la carga horaria de cada sección, asignando las horas de libre disposición en función de las necesidades del estudiantado y las competencias necesarias a desarrollar.				4	Se asigna un creditaje para cada asignatura que corresponde a la carga horaria semanal.
2. El equipo organiza la asignación de los profesores y el horario de cada sección, privilegiando criterios pedagógicos (a través del empleo del modelo de gestión por competencias, atendiendo a las especialidades de los docentes en función de la cátedra que impartirán).				4	Seleccionan al personal por concurso público y destinan sus labores a las asignaturas para las cuales tienen su Magíster y/o Doctorado.
3. El equipo y los docentes adjuntos realizan una calendarización anual que pormenoriza las competencias a desarrollar, en función del programa de estudios, y considerando las limitaciones de tiempo que llegasen a existir.				4	Se tiene a mano un calendario consignando las semanas de receso y cobertura curricular, se agregan las actividades individuales a realizar por el estudiantado.

4. El equipo asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas con estándares de calidad, 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.		3		Las ausencias docentes no son cubiertas y las clases deben recuperarse a posteriori.
5. El equipo monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y da apoyo si fuese necesario llevar a cabo alguna modificación o reprogramación.			4	Se desarrolla una carta Gantt a través de un modelo flexible y dinámico.
6. El equipo propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas, nuevas competencias y lineamientos con otras cátedras (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.			4	Este año se desarrolló un mapa de competencias.
7. El equipo asegura que los docentes adjuntos, tutores y específicos cuenten con los materiales de calidad en el momento oportuno otorgándoles las herramientas necesarias para diseñarlas y adecuarlas a las necesidades emergentes.		3		El equipo de informática aun tiene dificultades para atender oportunamente a las necesidades que surgen en el aula de clases.
8. El equipo revisa y analiza las implementaciones con los docentes para mejorar su contenido.			4	Reuniones bimensuales para revisar el material.
9. El equipo desarrolla y aplica instrumentos de evaluación de desempeño para los docentes y tutores.			4	Los instrumentos son de carácter semestral.
10. El equipo de coordinación asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y			4	Se tiene un margen de 10 días hábiles el

analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				cual puede variar dependiendo de las fechas de entrega y aceptación de atrasos.
11. El equipo de coordinación organiza instancias para generar informes de práctica.			4	Son de carácter semestral.
12. El equipo de coordinación organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	1			No se desarrollan de manera efectiva estas prácticas.
13. El equipo de coordinación 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.			3	No es un proceso oficial, pero se promueve su funcionamiento a través de canales no oficiales.

7.1.2 Subdimensión: Procesos formativos

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				Comentarios
	1	2	3	4	
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.		2			La clase no muestra un objetivo claro asociado al programa, pero si una ruta de aprendizaje.
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				4	
3. Los profesores 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	En el caso de prácticas, las clases son abordadas desde una perspectiva reflexiva siguiendo el modelo de Kolb.
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				4	
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				4	
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				4	

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				4	
8. Los profesores 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.				4	Todas las cátedras tienen un espacio de Q&A y/o Tutorías para hacer seguimiento a los estudiantes.

7.1.3 Subdimensión: Apoyo a la trayectoria universitaria

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				4	Existen espacios de tutorías para resolver dudas y hacer seguimientos dependiendo del rendimiento académico.
2. La universidad implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				4	Existe el programa TuPar que consiste en otorgar a los estudiantes de alto rendimiento en alguna cátedra la oportunidad de

				aportar y apoyar al docente en el curso (similar a la ayudantía pero con más regalías).
3. La universidad cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.			3	Los programas de prevención son de carácter voluntario y apela al autoconocimiento de las habilidades propias.
4. La universidad cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.		2		Solamente existe un nivel menor de adecuaciones, los cuales deben ser establecidos por la asistente social perteneciente a la "Dirección de Asuntos Estudiantiles" quien determina un plan equivalente al 20% del trabajo de cátedra.
5. La universidad identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				4 Se implementó la escuela de verano para nivelas a los estudiantes que hayan reprobado una cátedra en modalidad gratuita para asegurar la

					continuidad de estudios.
6. La universidad ofrece un sistema de apoyo y orientación para estudiantes que ya han elegido su carrera y están cursando estudios superiores, con el objetivo de prevenir la deserción o cambios prematuros de carrera.				4	El programa "Brújula" identifica y orienta elección vocacional de estudiantes para prevenir deserciones y efectos económicos, y apoya elección vocacional de futuros estudiantes.

7.2 Dimensión Liderazgo Académico

7.2.1 Subdimensión: Liderazgo del Director de Escuela

Proceso general a evaluar: Definición roles y metas claras, manteniendo canales de comunicación fluidos, entregando oportunamente los recursos y gestionando eficazmente los apoyos acordados con las áreas de Administración y Finanzas, Prorectoría y también en colaboración con la de Investigación.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. El Director de Escuela define claramente los roles y atribuciones de los coordinadores generales y jefatura de carrera y los respeta.				4	
2. El Director de Escuela establece metas claras a los equipos de coordinación general y jefatura de carrera.				4	
3. El Director de Escuela mantiene canales fluidos de comunicación con los diferentes equipos de coordinación y jefatura de carrera: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.				4	Hay reuniones bianuales con Director de Escuela.

4. El Director de Escuela entrega oportunamente los recursos comprometidos.			3		Depende en gran medida de la aprobación de la Dirección de Administración y Finanzas en conjunto con los planes presupuestarios que aprueben de forma anual.
5. El Director de Escuela gestiona eficazmente los apoyos acordados.				4	

7.2.2 Subdimensión: Liderazgo formativo y académico de jefatura de carrera y coordinación general

Proceso general a evaluar: El liderazgo de jefatura de carrera y coordinación general en relación al logro de una comunidad comprometida con el Plan de Desarrollo Estratégico, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. Jefatura de carrera y coordinación general se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				4	
2. Jefatura de carrera y coordinación general instalan y comprometen a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos la Universidad, definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.				4	
3. Jefatura de carrera y coordinación general promueven una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: proponen metas				4	

desafiantes y muestran confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. Jefatura de carrera y coordinación general conducen de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa de la universidad: definen prioridades, establecen ritmo, coordinan y delegan responsabilidades, afianzan lo que está funcionando bien, establecen acuerdos, detectan problemas y buscan los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			3	La falta de una oferta laboral atractiva conlleva a una rotación constante del personal, lo que genera una interrupción en las buenas prácticas institucionales. Estas prácticas deben ser reinstauradas gradualmente cada año para mantener la continuidad y la calidad en la gestión.
5. Jefatura de carrera y coordinación general promueven y participan en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lideran conversaciones profesionales, promueven desafíos académicos a los docentes, comparten reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentan oportuna y constructivamente a los docentes.			4	
6. Jefatura de carrera y coordinación general gestionan los procesos de cambio y mejora en la universidad: orientan a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			4	
7. Jefatura de carrera y coordinación general promueve una ética de trabajo.			4	

7.2.3 Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico que incluye la definición de la modalidad y las características centrales de la universidad, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				4	
2. El equipo de Dirección (Escuela, Finanzas, Administrativa, entre otras) realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación de la universidad para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				4	
3. La universidad elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				4	
4. La universidad cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				4	
5. La universidad recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de encuestas docentes y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza				4	

para la toma de decisiones y la gestión educativa.					
6. La universidad cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.			3		Las bases de datos se actualizan al término del primer semestre académico, por lo que existen datos desactualizados generando información de poca confiabilidad al momento de solicitarla con inmediatez.

7.3 Dimensión Vinculación con el Medio

7.3.1 Subdimensión: Formación

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad traduce los lineamientos formativos estipulados en el Plan de Desarrollo Estratégico en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza Medio-Institucional, entre otros).				4	Existen programas preventivos, de seguimiento y consolidación tanto para estudiantes, fuerza laboral y vinculación con el medio.

<p>2. La universidad cuenta con una persona o equipo a cargo de la vida universitaria (asuntos estudiantiles, equidad de género y diversidades, salud mental, deportes, becas y beneficios, cultura y patrimonio), con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabilicen por implementar y monitorear los lineamientos formativos.</p>			4	<p>Además, están dispuestos a participar y aportar con charlas y orientaciones si se requieren (diseño de currículum, inserción laboral, código del trabajo, estatuto docente, entre otros).</p>
<p>3. La universidad modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.</p>	1			<p>Existen espacios de mediación que se pueden solicitar a jefatura de carrera, aunque los conflictos se resuelven mediante la aplicación del reglamento dependiendo de la gravedad.</p>
<p>4. La universidad cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Plan de Desarrollo Estratégico, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.</p>			4	<p>La Dirección de Equidad de Género y Diversidades gestiona programas e intervenciones en cátedras específicas. También se puede gestionar una intervención de ser necesario.</p>
<p>5. La universidad cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y</p>			4	<p>La Dirección de Salud Mental se encarga de</p>

prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.					gestionar intervenciones y cursos de formación general electivos para promover buenas conductas con una mirada teórica actualizada.
6. La universidad fomenta la autogestión académica y formativa de los estudiantes, proporcionándoles orientación y recursos para su desarrollo educativo y personal, y los involucra activamente en el proceso de aprendizaje.			3		Las instancias que proporciona la Dirección de Asuntos Estudiantiles no son invasivas y apelan a la voluntad de querer participar.

7.3.2 Subdimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo La universidad para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				4	
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				4	

3. La universidad cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.			4	El reglamento es específico para cada escuela y aunque tiene elementos en común, la naturaleza de algunos espacios académicos ha llevado a actualizar los protocolos para enfrentar y prevenir conflictos.
4. La universidad cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.			4	
5. La universidad provee las condiciones para hacer de la misma un lugar seguro para los y las estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).	1			Los espacios otorgados por la universidad constituyen una amenaza actualmente debido al enorme aumento en la matrícula este año, lo que ha conllevado en estudiantes almorzando en el piso y escasos lugares para estudiar de forma pacífica.
6. La universidad previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.			4	De acuerdo con lineamientos generales en los distintos reglamentos de las escuelas, este

					tipo de conductas ameritan expulsión inmediata y cargos criminales dependiendo de la gravedad.
7. La universidad previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				4	Hay protocolos que sancionan fuertemente estas actitudes.

7.3.3 Subdimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa La universidad para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad genera sentido de pertenencia en sus estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	1				Las actividades que se promueven para aumentar el sentido de pertenencia son escasas y poco llamativas para los estudiantes, quienes prefieren otras instancias de participación más focalizadas en sus cátedras y con los compañeros de sus respectivas cohortes.

2. La universidad promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.			4	El año pasado se llevó a cabo el primer proceso de acreditación el cual convocó a todos los estamentos de la universidad. Esto, se convirtió en un momento de inicio para generar una cultura de inclusión y llegar incluso a modificar los roles de las Ayudantías.
3. La universidad promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.			4	En quinto año se lleva a cabo un tipo de tesis llamada Investigación-Acción la cual promueve resolver problemas prácticos en los centros educativos y el medio social/ambiental.
4. La universidad valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los y las estudiantes en un contexto de respeto.			4	
5. La universidad promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.			4	La Dirección de Gestión Comunitaria se encarga de acercar a los estamentos de la comunidad escolar y

					del medio, permitiendo la creación de redes de trabajo y la implementación de convenios para el desarrollo de trabajos, investigaciones y programas.
6. La universidad promueve la participación de los y las estudiantes a través de un "Delegado de Cohorte", los cuales han sido elegidos democráticamente.				4	El Delegado de Cohorte tiene la responsabilidad de proponer protocolos y asegurar una comunicación efectiva, así como participar en procesos autoevaluativos y presentar denuncias y reportes como parte de sus facultades administrativas.

7.4 Dimensión Gestión de Recursos: Vicerrectoría de Administración y finanzas

7.4.1 Subdimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica	Comentarios
-----------	---------------------------------	-------------

	1	2	3	4	
1. La universidad cuenta con la planta requerida por normativa para implementar los planes de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.		2			La normativa vigente es de carácter general y no atiende las particularidades de cada cátedra. De este modo, áreas como Práctica, Investigación y Coordinación se ven sobrecargadas para poder cumplir con sus objetivos dentro de dicho marco normativo generalizado.
2. La universidad implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	1				El ausentismo y las licencias las debe recuperar cada docente dentro del semestre, los equipos administrativos acumulan trabajo hasta su retorno o piden apoyo a otras coordinaciones en labores que se puedan llevar a cabo de forma más inmediata.
3. La universidad cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	1				La oferta laboral no ha variado en dos años, dejando al equipo docente con

				una oferta poco atractiva y mucha carga laboral, sin pagos de vacaciones.
4. La universidad cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.			3	Los procesos de evaluación y retroalimentación obedecen a un producto final por parte del equipo de coordinación. Es decir, no hay una evaluación de proceso más que la evaluación intermedia aplicada por los estudiantes.
5. La universidad 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 profesores.			3	La dirección de gestión de personas tiene un espacio virtual de "Desarrollo Docente UOH" destinado a entrenar al personal nuevo y atender a ciertas necesidades que emerjan desde Jefatura de Carrera y Dirección de Escuela, pero no atienden necesidades formativas de grupos específicos como Prácticas,

					Investigación, y Cursos de Formación General.
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	1				No existen lineamientos respecto de la implementación de sistemas de reconocimiento. Solamente regalías que los equipos de liderazgo pueden ofrecer a profesionales con desempeño destacado.
7. La universidad cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				4	
8. La universidad cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				4	

7.4.2 Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				4	

2. La universidad cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.		2			La universidad cuenta con un presupuesto que, según lo expresado por Federico Navarro, Director de la Escuela de Educación, durante la reunión bianual de Escuela sostenida el día viernes 21 de abril del 2023: "La universidad cuenta con un presupuesto de veinte mil millones, pero el plan presupuestario se aprueba antes del término del segundo semestre académico". Es decir, no deja espacio para atender necesidades inmediatas de los diferentes estamentos.
3. La universidad ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				4	
4. La universidad lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				4	

5. La universidad cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				4	
6. La universidad está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Plan de Desarrollo Estratégico y su Plan de Mejoramiento.				4	Vicerrectoría de Investigación, Postgrado y Vinculación se encarga de gestionar y supervisar la adjudicación de proyectos.
7. La universidad genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				4	Los diferentes Proyectos URO (Universidad Regional de O'Higgins) fueron credos para financiar alianzas estratégicas no solo dentro de la comunidad, sino que con el medio para generar redes de apoyo (Investigación, convenios, becas, intervenciones comunitarias, proyectos y redes).

7.4.3 Subdimensión: Gestión de recursos educativos

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	

<p>1. La universidad dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.</p>		2		<p>En la actualidad, nos encontramos con una situación de sobrepoblación estudiantil que ha generado una insuficiencia en la capacidad de ciertas instalaciones, tales como los baños, comedores, biblioteca y salas de estudio.</p>
<p>2. La universidad cuenta con recursos apropiados para promover el aprendizaje efectivo de los estudiantes en términos de infraestructura académica y servicios de apoyo especializado para garantizar una experiencia educativa integral y satisfactoria.</p>		3		<p>La universidad aún está en fase de actualización mobiliaria y este año aprobaron el proyecto que busca tener dos salas completamente equipadas de forma específica para cada carrera.</p>
<p>3. La universidad cuenta con unidad de biblioteca operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.</p>			4	<p>Dirección de Finanzas y Recurso Patrimonial supervisa el inventario especializado y actualizado para facilitar la investigación educativa renovando de manera anual la</p>

					oferta bibliográfica de acuerdo al presupuesto.
4. La universidad cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los y las estudiantes y facilitar la operación administrativa.				4	Dirección de Tecnologías de la Información asume el liderazgo en el diseño e implementación de servicios de Tecnología de la Información (TI) que sean confiables, disponibles, seguros y que cumplan con altos estándares de calidad.
5. La universidad 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	Dirección de Infraestructura gestiona, planifica, organiza, ejecuta y supervisa las labores relacionadas con el mantenimiento y conservación del espacio físico de la Universidad.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El proceso de diagnóstico institucional en el ámbito académico es fundamental para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A la hora de realizar un análisis exhaustivo de los resultados, se pueden seguir diferentes enfoques metodológicos. En este trabajo de grado, se adoptará el enfoque inductivo, comenzando por el análisis por subdimensión y luego por dimensión. Esta metodología permite avanzar de lo particular a lo general, explorando detalladamente cada aspecto antes de integrar los resultados en una conclusión más amplia.

En conclusión, el enfoque inductivo, partiendo del análisis por subdimensión y avanzando hacia el análisis por dimensión, permitirá explorar minuciosamente cada aspecto del diagnóstico institucional. Esto proporcionará una base sólida para formular conclusiones fundamentadas y desarrollar un plan de mejoramiento educativo efectivo, con el objetivo de fortalecer el desempeño general de la universidad. Al adoptar este enfoque, se maximiza la comprensión de los detalles específicos de cada subdimensión, lo que a su vez contribuye a una evaluación más completa y precisa de la situación institucional.

8.1 Análisis de la dimensión de gestión del currículum

8.1.1 Análisis de la subdimensión de docencia de pregrado

Fortalezas: El equipo de coordinación muestra fortalezas en la organización de la carga horaria, asignación de profesores basada en criterios pedagógicos, calendarización anual detallada y monitoreo regular de la cobertura curricular. También se destacan lineamientos metodológicos y desarrollo de instrumentos de evaluación.

Oportunidades: Existe la oportunidad de mejorar la cobertura de ausencias docentes, fortalecer el soporte informático para atender las necesidades del aula y fomentar instancias de reflexión y análisis para el intercambio de buenas prácticas pedagógicas.

Debilidades: Las instancias de reflexión y análisis no se desarrollan de manera efectiva y no hay un proceso oficial para la reutilización de recursos desarrollados por los docentes.

Amenazas: La falta de instancias de reflexión y análisis puede afectar el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada. Además, la ausencia de un proceso oficial para la reutilización de recursos puede limitar la eficiencia y calidad de los materiales educativos.

En resumen, la dimensión de Gestión del Currículum cuenta con fortalezas en la organización y planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como en el desarrollo de instrumentos de evaluación. Sin embargo, se deben abordar las debilidades relacionadas con las instancias de reflexión y el proceso de reutilización de recursos. Aprovechar las oportunidades para mejorar la cobertura de ausencias docentes, fortalecer el soporte informático y fomentar el intercambio de buenas prácticas pedagógicas contribuirá a desarrollar una cultura de trabajo reflexiva y mejorar la eficiencia en el uso de recursos educativos.

8.1.2 Análisis de la subdimensión de procesos formativos

Fortalezas: Los profesores demuestran fortalezas en la introducción de nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual, así como en la aplicación de variadas estrategias de enseñanza. También logran motivar a los estudiantes para practicar y aplicar los conceptos adquiridos, fomentando la participación activa de todos y manteniendo un clima de respeto en el aula. Además, se destaca el monitoreo constante, la retroalimentación y el reconocimiento del trabajo de los estudiantes.

Oportunidades: Existe la oportunidad de mejorar la comunicación de los objetivos de aprendizaje en cada clase, estableciendo una relación más clara con las actividades realizadas. Esto ayudaría a orientar a los estudiantes hacia los objetivos del programa de estudios.

Debilidades: Se identifica una debilidad en la comunicación clara de los objetivos de aprendizaje en cada clase, lo que puede dificultar la comprensión de los estudiantes sobre la relevancia de las actividades en relación con los objetivos del programa.

Amenazas: La falta de claridad en los objetivos de aprendizaje puede afectar la dirección y el enfoque de las clases, lo que podría disminuir el impacto y la efectividad de las estrategias de enseñanza utilizadas.

En síntesis, el dimensión de Procesos Formativos muestra fortalezas en la introducción de conceptos, aplicación de diversas estrategias de enseñanza, motivación de los estudiantes, participación activa en clase y monitoreo constante del progreso. Sin embargo, se deben abordar las debilidades relacionadas con la comunicación clara de los objetivos de aprendizaje en cada clase. Aprovechar las oportunidades para mejorar la comunicación de los objetivos y reforzar la relación entre las actividades y los objetivos contribuirá a fortalecer el impacto de las estrategias de enseñanza y el logro de los aprendizajes esperados.

8.1.3 Análisis de la subdimensión de apoyo a la trayectoria universitaria

Fortalezas: La universidad demuestra fortalezas al contar con estrategias para identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades académicas, así como para potenciar a aquellos con habilidades destacadas e intereses diversos. También implementa acciones para identificar a los estudiantes en riesgo de desertar y asegurar su continuidad en el sistema. Además, ofrece un sistema de apoyo y orientación para estudiantes que ya han elegido su carrera, con el objetivo de prevenir la deserción o cambios prematuros de carrera.

Oportunidades: Existe la oportunidad de mejorar las estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales. Además, se puede fortalecer el plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales, considerando adecuaciones curriculares y un mayor seguimiento de su progreso académico.

Debilidades: Se identifica una debilidad en el plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales, ya que solo se ofrecen niveles menores de adecuaciones y el seguimiento es limitado.

Amenazas: La falta de adecuaciones curriculares y un seguimiento adecuado para estudiantes con necesidades educativas especiales puede limitar su desarrollo académico y afectar su continuidad en el sistema.

En suma, la dimensión de Apoyo a la Trayectoria Universitaria muestra fortalezas en la identificación y apoyo temprano de estudiantes con dificultades académicas, así como en la implementación de estrategias para potenciar a estudiantes destacados e identificar a aquellos en riesgo de desertar. Sin embargo, se deben abordar las debilidades relacionadas con el plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales, brindando mayores adecuaciones y un seguimiento más completo. Aprovechar las oportunidades para fortalecer las estrategias de apoyo social y mejorar el plan de trabajo individual contribuirá a asegurar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes.

8.1.4 Conclusiones de la dimensión de gestión del currículum

En base a los resultados obtenidos en las tres dimensiones de la dimensión de Liderazgo Académico, se identificaron diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la calidad educativa de la institución.

En la subdimensión 1, se recomienda fortalecer las instancias de reflexión, promoviendo la reutilización de recursos y mejorando la cobertura de ausencias docentes. Es necesario implementar estrategias eficientes para garantizar la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, brindando soporte informático adecuado y fomentando el intercambio de buenas prácticas pedagógicas.

En la subdimensión 2, se debe abordar la debilidad relacionada con la comunicación clara de los objetivos de aprendizaje en cada clase. Se recomienda establecer objetivos claros y establecer una conexión explícita entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. Además, es fundamental fortalecer las estrategias de enseñanza y realizar un monitoreo constante del progreso de los estudiantes.

En la subdimensión 3, se deben mejorar los planes de trabajo individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales y brindar un seguimiento más completo de su progreso académico. Asimismo, se recomienda fortalecer las estrategias de apoyo social y emocional, ampliando la oferta de programas de apoyo y orientación para prevenir la deserción y fomentar una elección vocacional adecuada.

Finalmente, mediante el plan de mejoramiento educativo se deben abordar las debilidades identificadas en cada subdimensión, aprovechando las oportunidades para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje, mejorar la comunicación de los objetivos, ampliar las adecuaciones curriculares y fortalecer el apoyo social. Estas acciones contribuirán a asegurar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes y promover una cultura educativa de calidad y equidad.

8.2 Análisis de la dimensión de liderazgo académico

8.2.1 Análisis de la subdimensión de liderazgo del director de escuela

Fortalezas: El Director de Escuela muestra fortalezas al definir claramente los roles y atribuciones de los coordinadores generales y jefatura de carrera, así como al establecer metas claras para los equipos de coordinación. Además, mantiene canales fluidos de comunicación con los diferentes equipos, lo que facilita la recepción de inquietudes, la gestión de peticiones y la entrega de información oportuna. Todo esto contribuye a un liderazgo sólido y efectivo dentro de la escuela.

Oportunidades: Existe una oportunidad para mejorar la entrega oportuna de recursos comprometidos por parte del Director de Escuela. Si bien su gestión está sujeta a la aprobación de la Dirección de Administración y Finanzas y los planes

presupuestarios anuales, se podría buscar alternativas para agilizar y garantizar la disponibilidad de recursos de manera eficiente.

Debilidades: En cuanto a las debilidades, se destaca la dependencia del Director de Escuela en la aprobación de recursos por parte de la Dirección de Administración y Finanzas. Esta limitación puede afectar la capacidad de cumplir con los compromisos asumidos, especialmente si hay demoras o restricciones presupuestarias.

Amenazas: Una amenaza potencial es la falta de recursos oportunos, debido a restricciones presupuestarias o cambios en las políticas institucionales. Esto podría afectar la capacidad del Director de Escuela para cumplir con los apoyos acordados y afectar negativamente el funcionamiento general de la escuela.

En síntesis, el liderazgo del Director de Escuela muestra fortalezas significativas en la definición de roles, establecimiento de metas claras y mantenimiento de canales de comunicación fluidos. Sin embargo, es importante abordar las debilidades relacionadas con la entrega oportuna de recursos y considerar las posibles amenazas que podrían afectar el cumplimiento de los apoyos acordados. Buscar alternativas para agilizar los procesos de aprobación de recursos y estar preparados para posibles restricciones presupuestarias ayudará a fortalecer el liderazgo y asegurar una gestión efectiva de la escuela.

8.2.2 Análisis de la subdimensión de liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general

Fortalezas: La jefatura de carrera y coordinación general demuestran fortalezas al comprometerse con el logro de altos resultados académicos y formativos, así como al instalar y comprometer a la comunidad educativa con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Estratégico. Además, promueven una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar, lo que implica proponer metas desafiantes y mostrar confianza en la capacidad de alcanzarlas. Asimismo, lideran el desarrollo y aprendizaje de los docentes, fomentando conversaciones profesionales, desafíos académicos y retroalimentación constructiva.

Oportunidades: Existe una oportunidad para fortalecer la gestión pedagógica y formativa, así como los procesos de cambio y mejora en la universidad. A pesar de que la jefatura de carrera y coordinación general definen prioridades y delegan responsabilidades, la falta de una oferta laboral atractiva puede generar una rotación constante del personal, lo que interrumpe la continuidad y calidad de las buenas prácticas institucionales. Es necesario abordar este desafío y buscar estrategias para mantener la estabilidad del equipo.

Debilidades: No se identificaron debilidades en esta subdimensión.

Amenazas: La falta de un incentivo económico adecuado puede desmotivar al personal y dificultar la retención de talentos, lo cual representa un obstáculo para el logro de los objetivos académicos y formativos establecidos.

En conclusión, el liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general muestra importantes fortalezas en el compromiso con altos resultados, la promoción de una cultura de altas expectativas y el impulso del desarrollo y aprendizaje de los docentes. Sin embargo, es fundamental abordar la rotación constante del personal para mantener la continuidad y calidad en la gestión pedagógica y formativa. Al aprovechar las oportunidades y superar los desafíos, se fortalecerá aún más el liderazgo y la capacidad de conducir la universidad hacia la mejora continua.

8.2.3 Análisis de la subdimensión de planificación y gestión de resultados

Fortalezas: La universidad cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico bien definido que establece la modalidad, las características centrales, la misión y la visión educativa, así como el perfil del estudiante buscado. Además, se lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación anual para elaborar un Plan de Mejoramiento Educativo, lo que demuestra una preocupación por la mejora continua y el desarrollo institucional.

Oportunidades: La universidad tiene la capacidad de recopilar y sistematizar datos relevantes sobre resultados académicos, eficiencia interna, clima escolar, encuestas docentes y contexto. Estos datos pueden ser utilizados para tomar decisiones informadas y gestionar eficazmente la educación.

Debilidades: Aunque la universidad elabora un Plan de Mejoramiento Educativo y cuenta con un sistema de monitoreo periódico, existe una debilidad en cuanto a la actualización de los datos recopilados. Las bases de datos se actualizan al finalizar el primer semestre académico, lo que puede generar información desactualizada y poco confiable al momento de requerirla con prontitud.

Amenazas: La falta de actualización constante de los datos recopilados puede limitar la capacidad de la universidad para tomar decisiones oportunas y basadas en información actualizada. Esto puede afectar la eficacia de la gestión educativa y la capacidad de respuesta ante desafíos y cambios en el entorno.

En síntesis, la subdimensión de Planificación y Gestión de Resultados muestra fortalezas en la definición estratégica y en la realización de procesos de autoevaluación y mejora. Sin embargo, es necesario abordar la debilidad relacionada con la actualización de datos y considerar las amenazas asociadas a la falta de información actualizada. Se recomienda mejorar los sistemas de actualización de datos y utilizarlos de manera oportuna para respaldar la toma de decisiones y la gestión educativa.

8.2.4 Conclusiones de la dimensión de liderazgo académico

Al considerar estas tres dimensiones en la dimensión de Liderazgo Académico, se pueden desarrollar acciones específicas dentro de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que aborden las debilidades identificadas y aprovechen las fortalezas y oportunidades para promover una gestión más efectiva, un liderazgo sólido y una mejora continua en la calidad educativa de la institución.

En la subdimensión 1, liderazgo del Director de Escuela, se identificaron fortalezas en la definición de roles, el establecimiento de metas claras y la comunicación

efectiva. Sin embargo, se debe abordar la debilidad relacionada con la entrega oportuna de recursos y considerar las posibles amenazas que podrían afectar el cumplimiento de los apoyos acordados. Para fortalecer el liderazgo, se recomienda buscar alternativas para agilizar los procesos de aprobación de recursos y estar preparados ante posibles restricciones presupuestarias, asegurando así una gestión efectiva de la escuela.

En la subdimensión 2, liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general, se destacaron fortalezas en el compromiso con altos resultados, la promoción de una cultura de altas expectativas y el impulso del desarrollo y aprendizaje de los docentes. Sin embargo, la rotación constante del personal representa un desafío para mantener la continuidad y calidad en la gestión pedagógica y formativa. Para fortalecer el liderazgo, se sugiere aprovechar las oportunidades de desarrollo profesional y establecer estrategias para retener al personal, promoviendo así la mejora continua de la universidad.

En la subdimensión 3, Planificación y Gestión de Resultados, se observaron fortalezas en la definición estratégica y en los procesos de autoevaluación y mejora. No obstante, se identificó una debilidad relacionada con la actualización de datos y se deben considerar las amenazas asociadas a la falta de información actualizada. Se recomienda mejorar los sistemas de actualización de datos y utilizarlos de manera oportuna para respaldar la toma de decisiones y la gestión educativa, garantizando así una planificación eficaz y una evaluación basada en datos confiables.

8.3 Análisis de la dimensión de vinculación con el medio

8.3.1 Análisis de la subdimensión de formación

Fortaleza: La universidad demuestra una sólida implementación de programas preventivos, de seguimiento y consolidación tanto para estudiantes como para el personal, lo que refleja un compromiso con su desarrollo integral y el fortalecimiento de su bienestar. Estos programas contribuyen a la formación afectiva, social, ética

y espiritual de los estudiantes, generando un ambiente propicio para su crecimiento personal y académico.

Oportunidad: Existe la posibilidad de ampliar y diversificar los programas de formación en áreas clave, como la promoción de conductas de cuidado personal y la prevención de conductas de riesgo. Al evaluar y ajustar continuamente estos programas, la universidad puede adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y abordar de manera más efectiva los desafíos y problemas emergentes.

Debilidad: Se identifica una debilidad en la enseñanza de maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos. Aunque existen espacios de mediación, la dependencia en la aplicación del reglamento limita la capacidad de la universidad para abordar los conflictos de manera más participativa y constructiva. Se requiere un enfoque más proactivo y centrado en la resolución colaborativa de conflictos.

Amenaza: Una amenaza potencial radica en la falta de recursos y apoyo continuo para la implementación efectiva de los programas formativos. Si la universidad no asegura una asignación adecuada de recursos y no establece una cultura institucional sólida que respalde la importancia de la formación integral, podría comprometerse la calidad y eficacia de los programas, lo que afectaría negativamente la experiencia de los estudiantes.

En conclusión, el análisis de la subdimensión de formación en la universidad revela fortalezas significativas, como la traducción de los lineamientos formativos en estrategias concretas y la existencia de programas preventivos y de seguimiento. Además, se destaca la presencia de un equipo dedicado a la vida universitaria y a la implementación de los lineamientos formativos. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar la resolución de conflictos y fortalecer la autogestión académica de los estudiantes. Aprovechando estas oportunidades, se sugiere implementar espacios de mediación, promover la participación activa de los estudiantes y continuar evaluando y ajustando los programas existentes. Estas

acciones contribuirán a una formación integral más sólida, fortaleciendo el ambiente universitario y brindando una experiencia enriquecedora para los estudiantes.

8.3.2 Análisis de la subdimensión de convivencia escolar

Fortaleza: La universidad promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos. Esta práctica fomenta una cultura de convivencia positiva, donde se valora la dignidad de cada persona y se crea un clima propicio para el aprendizaje y desarrollo personal.

Oportunidad: La universidad cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común y que se hace cumplir de manera efectiva. Esta es una oportunidad para fortalecer y actualizar los protocolos en respuesta a la naturaleza de los diferentes espacios académicos, brindando un marco claro y actualizado para enfrentar y prevenir conflictos.

Debilidad: Aunque la universidad cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas, se identifica una debilidad en las condiciones de seguridad física y psicológica de los estudiantes. El aumento en la matrícula ha generado problemas de espacio y comodidad, afectando la calidad del ambiente educativo y poniendo en riesgo el bienestar de los estudiantes.

Amenaza: La falta de espacios adecuados debido al aumento en la matrícula constituye una amenaza para la convivencia escolar. Los estudiantes enfrentan dificultades como tener que almorzar en el piso y la escasez de lugares para estudiar pacíficamente. Esta situación puede generar tensiones y conflictos que afecten la calidad de la convivencia y el rendimiento académico.

En conclusión, la universidad muestra una fortaleza en la promoción de un ambiente de respeto y buen trato, así como en la valoración de la diversidad y la prevención de discriminación. Existe una oportunidad de mejora al fortalecer y actualizar los protocolos en el Manual de Convivencia para abordar las particularidades de los

diferentes espacios académicos. Sin embargo, se identifica una debilidad en las condiciones de seguridad física y psicológica debido al aumento en la matrícula, lo cual representa una amenaza para la convivencia escolar. Para futuros planes de mejoramiento, es fundamental abordar estas debilidades y amenazas, priorizando la creación de espacios adecuados y seguros, así como la implementación de estrategias que promuevan una convivencia respetuosa y armoniosa.

8.3.3 Análisis de la subdimensión de participación

Fortaleza: La universidad promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia. Esto permite generar una cultura de inclusión y fomentar la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, estableciendo un ambiente propicio para la participación activa y el compromiso con el Proyecto Educativo Institucional.

Oportunidad: La universidad valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto. Esta práctica brinda una oportunidad para promover el pensamiento crítico, el intercambio de perspectivas y la construcción colectiva de conocimiento, enriqueciendo el proceso educativo y fortaleciendo la participación activa de los estudiantes.

Debilidad: La universidad enfrenta una debilidad en la generación de sentido de pertenencia en sus estudiantes. Las actividades promovidas para aumentar este sentido son escasas y poco llamativas, lo que ha llevado a que los estudiantes prefieran otras instancias de participación más focalizadas en sus cátedras y con sus compañeros de cohortes. Esto limita el compromiso general con el Proyecto Educativo Institucional.

Amenaza No se identifica una amenaza específica en esta subdimensión.

La universidad muestra una fortaleza en la promoción del encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, lo que fortalece

el sentido de pertenencia y fomenta la colaboración. Existe una oportunidad para valorar y fomentar aún más la expresión de ideas y el debate fundamentado entre los estudiantes. Sin embargo, se identifica una debilidad en la generación de sentido de pertenencia, ya que las actividades promovidas no logran ser atractivas para los estudiantes. En general, es necesario mejorar las estrategias para generar un mayor compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en torno al Proyecto Educativo Institucional.

8.3.4 Conclusiones de la dimensión de vinculación con el medio

En la primera subdimensión, el análisis de la subdimensión de formación en la universidad revela fortalezas significativas, como la traducción de los lineamientos formativos en estrategias concretas y la existencia de programas preventivos y de seguimiento. Además, se destaca la presencia de un equipo dedicado a la vida universitaria y a la implementación de los lineamientos formativos. Sin embargo, se identificó la necesidad de mejorar la resolución de conflictos y fortalecer la autogestión académica de los estudiantes. Aprovechando estas oportunidades, se sugiere implementar espacios de mediación, promover la participación activa de los estudiantes y continuar evaluando y ajustando los programas existentes. Estas acciones contribuirán a una formación integral más sólida, fortaleciendo el ambiente universitario y brindando una experiencia enriquecedora para los estudiantes.

En la segunda subdimensión, la universidad muestra una fortaleza en la promoción de un ambiente de respeto y buen trato, así como en la valoración de la diversidad y la prevención de discriminación. Existe una oportunidad de mejora al fortalecer y actualizar los protocolos en el Manual de Convivencia para abordar las particularidades de los diferentes espacios académicos. Además, se identifica una debilidad en las condiciones de seguridad física y psicológica debido al aumento en la matrícula, lo cual representa una amenaza para la convivencia escolar. Para futuros planes de mejoramiento, es fundamental abordar estas debilidades y amenazas, priorizando la creación de espacios adecuados y seguros, así como la

implementación de estrategias que promuevan una convivencia respetuosa y armoniosa.

En la tercera subdimensión, la universidad muestra una fortaleza en la promoción del encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa, lo que fortalece el sentido de pertenencia y fomenta la colaboración. Sin embargo, se identifica una debilidad en la generación de sentido de pertenencia, ya que las actividades promovidas no logran ser atractivas para los estudiantes. Existe una oportunidad para valorar y fomentar aún más la expresión de ideas y el debate fundamentado entre los estudiantes. En general, es necesario mejorar las estrategias para generar un mayor compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en torno al Proyecto Educativo Institucional. Para lograrlo, se sugiere implementar actividades más dinámicas, creativas y relevantes para los estudiantes, que les permitan sentirse motivados y comprometidos con su formación y el entorno universitario.

8.4 Análisis de la dimensión de gestión de recursos: Vicerrectoría de administración y finanzas

8.4.1 Análisis de la subdimensión de gestión del recurso humano

Fortaleza: La universidad cuenta con protocolos claros de desvinculación y un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto. Estos factores contribuyen a mantener un ambiente laboral favorable y propicio para el desarrollo del cuerpo docente.

Oportunidad: Existe la oportunidad de mejorar las estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones más atractivas de trabajo. Es necesario revisar y actualizar la oferta laboral, reducir la carga laboral y considerar beneficios adicionales para atraer y retener a talentos docentes.

Debilidad: Las estrategias de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo son limitadas y carecen de una evaluación de proceso. Se requiere implementar procesos de evaluación más completos y frecuentes que permitan identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación oportuna.

Amenaza: La normativa vigente es general y no aborda las particularidades de cada cátedra, lo que genera sobrecarga de trabajo en áreas como Práctica, Investigación y Coordinación. Esta situación puede afectar el desempeño docente y la calidad de la educación ofrecida.

En síntesis, para mejorar la gestión del recurso humano en la universidad, se deben implementar estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, mejorar los procesos de evaluación y retroalimentación, y abordar las limitaciones de la normativa vigente para evitar la sobrecarga de trabajo. Además, se debe mantener y fortalecer el clima laboral positivo y colaborativo. Estas acciones contribuirán a contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado, lo que beneficiará la calidad educativa y el desarrollo integral de la institución.

8.4.2 Análisis de la subdimensión de gestión recursos financieros y administración

Fortaleza: La universidad gestiona eficientemente la matrícula y la asistencia, logrando completar los cupos disponibles y alcanzando un alto nivel de asistencia a clases. Además, cumple con la legislación vigente y lleva una contabilidad ordenada, controlando el cumplimiento del presupuesto y rindiendo cuenta pública del uso de los recursos.

Oportunidad: Existe la oportunidad de mejorar la gestión del presupuesto, conciliando las necesidades de los diferentes estamentos de la universidad de manera más efectiva. Es necesario revisar y ajustar el plan presupuestario para permitir una mayor flexibilidad y atención a las necesidades inmediatas de los diferentes estamentos.

Debilidad: La universidad no cuenta con una gestión ágil y flexible de los recursos, ya que el plan presupuestario se aprueba antes del término del segundo semestre académico, lo que limita la capacidad de respuesta a necesidades inmediatas.

Amenaza: La dependencia de programas de apoyo externos que concuerden con el Plan de Desarrollo Estratégico y el Plan de Mejoramiento puede limitar la

capacidad de la universidad para aprovechar oportunidades adicionales de financiamiento y recursos. Además, la gestión de las alianzas estratégicas y redes existentes puede requerir una mayor coordinación y seguimiento para asegurar su beneficio efectivo para estudiantes y docentes.

En conclusión, para mejorar la gestión de recursos financieros y administrativos, es importante fortalecer la gestión del presupuesto, permitiendo una mayor flexibilidad y atención a necesidades inmediatas. Asimismo, se deben explorar oportunidades adicionales de financiamiento y recursos, más allá de los programas de apoyo existentes, y mejorar la coordinación y seguimiento de las alianzas estratégicas y redes para maximizar su beneficio para la comunidad educativa. Estas acciones contribuirán a una gestión más ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, fortaleciendo el desarrollo de la universidad y su capacidad para cumplir con su Proyecto Educativo.

8.4.3 Análisis de la subdimensión de gestión de recursos educativos

Fortaleza: La universidad dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Además, cuenta con una unidad de biblioteca operativa que apoya el aprendizaje, y recursos TIC en funcionamiento para apoyar tanto el aprendizaje de los estudiantes como la operación administrativa. También se cuenta con un sistema de gestión de equipamiento, recursos educativos y aseo, con procedimientos periódicos de mantención, reposición y control de inventario.

Oportunidad: Existe la oportunidad de actualizar y ampliar las instalaciones y equipamiento para hacer frente a la sobrepoblación estudiantil y garantizar un ambiente adecuado para el aprendizaje. También se puede aprovechar la actualización mobiliaria en curso para mejorar aún más la infraestructura académica y los servicios de apoyo especializado.

Debilidad: A pesar de contar con recursos apropiados, la universidad aún está en proceso de actualización mobiliaria y hay áreas que requieren mayor atención, como los baños, comedores, biblioteca y salas de estudio.

Amenaza: La dependencia de la disponibilidad presupuestaria puede limitar la capacidad de renovación y actualización de los recursos educativos. Asimismo, es importante mantener una gestión efectiva de la infraestructura y los recursos TIC para garantizar su funcionamiento óptimo.

En conclusión, para mejorar la gestión de recursos educativos, es necesario actualizar y ampliar las instalaciones y equipamiento, especialmente para hacer frente a la sobrepoblación estudiantil. Se deben aprovechar las oportunidades de actualización mobiliaria en curso y asegurar una gestión eficiente y continua de la infraestructura, la biblioteca y los recursos TIC. Además, se debe garantizar una asignación presupuestaria adecuada y planificada para mantener y renovar los recursos educativos de manera periódica. Estas acciones contribuirán a asegurar un entorno propicio para el aprendizaje y una experiencia educativa satisfactoria para los estudiantes.

8.4.4 Conclusiones de la dimensión de vinculación con el medio

Con base en los análisis realizados en las tres dimensiones de la dimensión de gestión de recursos, se pueden identificar las siguientes mejoras para elaborar un plan de mejoramiento educativo a un año:

La primera subdimensión, la gestión del recurso humano se debe implementar estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, mejorando los procesos de evaluación y retroalimentación. Es necesario abordar las limitaciones de la normativa vigente para evitar la sobrecarga de trabajo y promover un clima laboral positivo y colaborativo.

En la segunda subdimensión correspondiente a la gestión de recursos financieros y administración se debe fortalecer la gestión del presupuesto, permitiendo una mayor flexibilidad y atención a necesidades inmediatas. Además, explorar oportunidades adicionales de financiamiento y recursos más allá de los programas de apoyo existentes. Finalmente, Mejorar la coordinación y seguimiento de las alianzas estratégicas y redes para maximizar su beneficio para la comunidad educativa.

La tercera subdimensión, la gestión de recursos educativos se debe buscar la actualización y ampliación de las instalaciones y equipamiento, especialmente para hacer frente a la sobrepoblación estudiantil. También, Aprovechar las oportunidades de actualización mobiliaria en curso y asegurar una gestión eficiente y continua de la infraestructura, biblioteca y recursos TIC. Así, garantizar una asignación presupuestaria adecuada y planificada para mantener y renovar los recursos educativos de manera periódica.

Estas mejoras contribuirán a fortalecer la calidad educativa, el desarrollo integral de la institución y a proporcionar a los estudiantes un entorno propicio para el aprendizaje y una experiencia educativa satisfactoria. Es importante diseñar un plan de mejoramiento educativo que contemple objetivos claros, acciones concretas, responsables definidos y una adecuada asignación de recursos para lograr una implementación efectiva de estas mejoras en el plazo de un año.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

El presente instrumento recoge las conclusiones derivadas de los análisis realizados en las diferentes áreas de la universidad, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Así, partir de este diagnóstico, se han definido acciones específicas que permitirán fortalecer la calidad educativa y contribuir al desarrollo integral de nuestra institución.

Es importante destacar que los fondos necesarios para llevar a cabo este plan de mejoramiento educativo serán solicitados y aprobados por la Vicerrectoría de Administración y Finanzas, quienes asignarán los recursos correspondientes del presupuesto anual. Esto asegurará la viabilidad financiera y la implementación efectiva de las acciones propuestas.

El plan de mejoramiento educativo contempla objetivos claros, acciones concretas, responsables definidos y una adecuada asignación de recursos. Asimismo, se establecerán indicadores de seguimiento y evaluación para verificar el avance y los resultados obtenidos en cada una de las áreas identificadas.

A través de este plan, se busca asegurar una gestión eficiente y efectiva de la universidad, promoviendo una cultura educativa de calidad y equidad. Confiamos en que las acciones propuestas contribuirán al desarrollo académico, efectivo y social de nuestros estudiantes, fortaleciendo así la reputación y el posicionamiento de la Universidad de O'Higgins.

Dimensión	Sub dimensión	Objetivo	Meta a un año (dos semestres)	Acción	Responsable	Costos
Gestión del Currículum	Docencia de pregrado	Mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión del currículum,	Se espera haber implementado acciones concretas	1. Instancias de reflexión: a. Realizar reuniones mensuales de reflexión	1. Director de Escuela de Educación	1. Reuniones de coordinación:

		<p>promoviendo o instancias de reflexión, reutilización de recursos y el intercambio de buenas prácticas pedagógicas .</p>	<p>que hayan fortalecido las instancias de reflexión, reutilización de recursos, cobertura de ausencias docentes, soporte informático y fomento del intercambio de buenas prácticas pedagógicas.</p>	<p>pedagógica, donde los docentes compartan experiencias y propongan mejoras.</p> <p>b. Implementar un sistema de retroalimentación entre docentes y directivos para fomentar la reflexión colectiva sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>2. Cobertura de ausencias docentes:</p> <p>a. Establecer un plan de contingencia para cubrir las ausencias de docentes,</p>	<p>2. Jefatura de Carrera y Coordinación General</p>	<p>\$20.000.000</p> <p>2. Creación de banco de recursos compartidos : \$600.000</p>
--	--	--	--	--	--	---

				<p>garantizando la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>b. Fomentar la colaboración entre docentes y la creación de bancos de recursos compartidos para facilitar la sustitución temporal de profesores.</p>		
Procesos Formativos	Fortalecer los procesos formativos, enfocándose en la comunicación clara de los objetivos de aprendizaje en cada clase y reforzando la relación entre las	Se espera haber implementado acciones concretas que hayan mejorado la comunicación de los objetivos de aprendizaje y	1.	<p>Comunicación clara de los objetivos de aprendizaje:</p> <p>a. Establecer un formato estándar para la presentación de los objetivos de aprendizaje</p> <p>b. Dirección de gestión de personas.</p>	<p>a. Equipo de Coordinación.</p> <p>b. Dirección de gestión de personas.</p>	<p>Diseño del formato estándar: \$100.000</p> <p>Capacitación Docente: \$8.000.000</p>

		actividades y los objetivos.	fortalecido la relación entre las actividades y los objetivos, en aras de potenciar el impacto de las estrategias de enseñanza y lograr los aprendizajes esperados.	en cada clase, utilizando lenguaje claro y comprensible para los estudiantes. b. Capacitar a los docentes en técnicas de comunicación efectiva de los objetivos, enfatizando la importancia de su comprensión por parte de los estudiantes.		
Apoyo a la Trayectoria a Universitaria	Mejorar el apoyo a la trayectoria universitaria, focalizándose en el fortalecimiento de las estrategias de apoyo social, la implementac	Se espera haber implementado acciones concretas que hayan fortalecido las estrategias de apoyo social y	1. Mejora del plan de trabajo individual para estudiantes con necesidades educativas especiales: a. Realizar evaluacione	1. Dirección de asuntos estudiantiles. 2. Dirección de asuntos estudiantil	1.a. Recursos para las evaluaciones y diseño de los planes de trabajo individuales : \$15.000.00 0	

		<p>ión de un plan de trabajo individual más completo y adecuado para estudiantes con necesidades educativas especiales.</p>	<p>mejorado el plan de trabajo individual, garantizan do el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes .</p>	<p>s exhaustivas de las necesidades de cada estudiante con necesidades educativas especiales y diseñar un plan de trabajo individualizado que incluya adecuaciones y apoyos específicos.</p> <p>b. Asignar recursos y personal especializado para brindar un seguimiento más completo y efectivo a estos estudiantes.</p> <p>2. Identificación temprana y apoyo a</p>	<p>es y Dirección de equidad de Género y Disidencias.</p>	<p>1.b. Asignación de personal especializado: \$6.500.000</p> <p>2.a implementación de sistemas de seguimiento : \$1.500.000</p>
--	--	---	--	---	---	--

				estudiantes en riesgo de desertar: a. Implementar sistemas de seguimiento académico y emocional para identificar a los estudiantes en riesgo de desertar.		
Costo Total para implementar mejoras en la primera Dimensión						\$ 51.700.000
Liderazgo Académico	Liderazgo del director de escuela	Fortalecer el liderazgo del Director de Escuela para asegurar una gestión efectiva y oportuna de los recursos, establecimiento de metas claras y comunicación fluida.	Mejorar la entrega oportuna de recursos y fortalecer la capacidad de respuesta ante posibles amenazas que puedan afectar el cumplimiento de los	1. Establecimiento de planes de contingencia: a. Identificar posibles amenazas o restricciones presupuestarias que podrían afectar el cumplimiento de los apoyos acordados.	1. Director de Escuela.	1. Recursos para la planificación y ejecución de los planes de contingencia: \$30.000.000

			apoyos acordados.	b. Desarrollar planes de contingencia para hacer frente a estas situaciones y minimizar su impacto en la gestión de la escuela.		
Liderazgo formativo y académico de la jefatura de carrera y coordinación general	Fortalecer el liderazgo formativo y académico de la Jefatura de Carrera y Coordinación General para garantizar la continuidad y calidad en la gestión pedagógica y formativa, promoviendo una cultura de altas expectativas	Superar la rotación constante del personal y fortalecer el liderazgo, impulsando la mejora continua en la universidad .	1. Diseño e implementación de programas de desarrollo profesional: a. Diseñar programas de desarrollo profesional dirigidos al personal de la Jefatura de Carrera y Coordinación General, enfocados en fortalecer sus habilidades	Jefatura de Carrera y Coordinación General en colaboración con el área de Investigación. 2. Jefatura de Carrera y Coordinación General en colaboración con la	1. Diseño, implementación y evaluación de los programas de desarrollo profesional: \$25.000.000 0 2. implementación de medidas de retención de personal: \$100.000.000	

		y desarrollo profesional.		<p>de liderazgo, gestión pedagógica y formativa.</p> <p>b. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de los programas y realizar ajustes necesarios.</p> <p>2. Promoción de la retención del personal:</p> <p>a. Evitar la rotación constante del personal y diseñar estrategias para fomentar la retención de talento en la Jefatura de Carrera y Coordinación</p>	<p>Dirección de Gestión de Personas y Vicerrectoría de Administración y Finanzas.</p>	
--	--	---------------------------	--	---	---	--

				<p>n General mediante una modificación del presupuesto para sueldos y honorarios.</p> <p>b. Implementar medidas para mejorar el ambiente laboral, reconocer el desempeño y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional.</p>		
	Planificación y gestión de resultados	Mejorar la planificación y gestión de resultados, fortaleciendo la actualización de datos y utilizando información actualizada para respaldar la toma de	Implementar sistemas mejorados de actualización de datos y utilizarlos de manera oportuna para respaldar la toma de decisiones	<p>1. Evaluación de los sistemas actuales de actualización de datos:</p> <p>a. Realizar una evaluación exhaustiva de los sistemas actuales de</p>	<p>1. Dirección de tecnologías de la información y Consejo de la Evaluación de la Calidad.</p>	<p>1.a Planificación y gestión de resultados: \$5.000.000</p> <p>1.b Colaboración con el área de Tecnología de la Información : \$7.500.000</p>

		decisiones y la gestión educativa.	y la gestión educativa.	<p>actualización de datos, identificando sus debilidades y áreas de mejora.</p> <p>b. Recopilar retroalimentación de los usuarios clave para comprender las necesidades y los desafíos asociados con la actualización de datos.</p> <p>2. Mejora de los sistemas de actualización de datos:</p> <p>a. Basándose en los hallazgos de la evaluación, implementar mejoras en los sistemas</p>		<p>2.a Continúa el equipo de planificación y gestión de resultados.</p> <p>2.b Soporte técnico, brindado por la Dirección de Tecnologías de la Información. No incluye costos adicionales.</p>
--	--	------------------------------------	-------------------------	--	--	--

				de actualización de datos, como la simplificación de los procesos, la automatización de tareas y la incorporación de herramientas tecnológicas eficientes. b. Brindar capacitación y soporte técnico adecuado a los usuarios para garantizar una correcta utilización de los sistemas mejorados.		
	Costo Total para implementar mejoras en la Segunda Dimensión					\$ 167.500.00 0
Vinculación con el Medio	Formación	Fortalecer la formación integral de los	Implementar espacios de mediación,	1. Implementación de	1.a Dirección de Asuntos	1.a Implementación de los espacios de

		estudiantes, mejorando la resolución de conflictos, promoviendo la autogestión académica y brindando una experiencia enriquecedora en el ambiente universitario.	promover la participación activa de los estudiantes y evaluar y ajustar los programas existentes para fortalecer la formación integral.	espacios de mediación: a. Establecer espacios de mediación para que los estudiantes puedan resolver conflictos de manera constructiva. b. Contratar personal especializado en mediación para facilitar los procesos de resolución de conflictos. 2. Promoción de la participación activa de los estudiantes: a. Fomentar la participación de los estudiantes	Estudiantiles 1.b Dirección de Gestión de Personas 2.a Dirección de asuntos estudiantiles. 2.b Colaboración con Delegados de Cohorte y equipo docente. 3.a Dirección de Asuntos Estudiantiles y Dirección de Equidad de Género y	mediación (Mobiliario y Sala dedicada): \$17.500.000 1.b Contratación de un profesional de 22 horas: \$8.000.000 2.a Recursos para la promoción de actividades extracurriculares: \$13.000.000 2.b Ajuste de sala para generación de espacios de diálogo: \$650.000 3.a-b Evaluación de programas y ajustes
--	--	--	---	--	--	---

				<p>en actividades extracurriculares, clubes, grupos de estudio y proyectos de investigación.</p> <p>b. Crear espacios de diálogo y consulta para que los estudiantes puedan expresar sus opiniones y contribuir a la toma de decisiones relacionadas con su formación académica.</p> <p>3. Evaluación y ajuste de los programas existentes:</p> <p>a. Realizar evaluaciones periódicas de los programas</p>	<p>Disidencias.</p> <p>3.b Colaboración con Delegados de Cohorte y equipo docente.</p>	<p>necesarios: \$3.000.000</p>
--	--	--	--	---	--	--------------------------------

				<p>formativos existentes para identificar áreas de mejora.</p> <p>b. Ajustar los programas en función de los resultados de las evaluaciones y las necesidades identificadas.</p>		
	Convivencia Escolar	Promover un ambiente de respeto, buen trato y convivencia armoniosa en la universidad, mejorando las condiciones de seguridad física y psicológica.	Crear espacios adecuados y seguros, implementar estrategias de convivencia respetuosas.	<p>1. Mejora de las condiciones de seguridad física y psicológica:</p> <p>a. Evaluar las condiciones actuales de seguridad física y psicológica en la universidad.</p> <p>b. Identificar y abordar las áreas de</p>	<p>1. Dirección de equidad de Género y Disidencias en conjunto con Dirección de Asuntos Estudiantiles.</p> <p>2.a Dirección de</p>	<p>1.a Evaluación, implementación de medidas de seguridad por un preventivo (anual): \$9.000.000</p> <p>1.b Mejoras en las instalaciones: \$50.000.000</p> <p>2.a-b Diseño e</p>

			<p>mejora, como la implementación de sistemas de vigilancia, mejor iluminación, espacios de descanso y bienestar, y servicios de apoyo psicológico para los estudiantes.</p> <p>2. Implementación de estrategias de convivencia respetuosa:</p> <p>a. Diseñar e implementar programas y actividades que promuevan la convivencia respetuosa, la empatía y la comunicación</p>	<p>Asuntos Estudiantiles.</p> <p>2.b Personal especializado, docentes y delegados de cohorte.</p>	<p>implementación de programas y talleres:</p> <p>\$1.000.000</p>
--	--	--	---	---	---

				n efectiva entre los miembros de la comunidad universitaria. b. Realizar talleres y capacitaciones sobre diversidad, equidad, resolución de conflictos y habilidades de comunicación.		
	Participación	Fortalecer la participación, el sentido de pertenencia y el compromiso de todos los estamentos de la comunidad educativa en torno al Proyecto Educativo Institucional.	Mejorar las estrategias de participación y generar un mayor compromiso de los estudiantes en actividades y debates fundamentados, promoviendo un sentido de	1. Valoración y fomento de la expresión de ideas y el debate fundamental: a. Establecer espacios formales e informales donde los estudiantes puedan expresar sus	1. Equipo de participación estudiantil, en colaboración con docentes y delegados de cohorte. 2.a Dirección de	1. organización de espacios y eventos de participación estudiantil: \$12.000.000 0 2.a-b Recursos para la evaluación, diseño: \$5.000.000

			<p>pertenencia más sólido.</p> <p>ideas y opiniones sobre temas relevantes para la comunidad universitaria.</p> <p>b. Fomentar la participación en debates, foros y grupos de discusión sobre temas académicos, sociales y culturales.</p> <p>2. Mejora de las actividades promovidas para generar sentido de pertenencia:</p> <p>a. Evaluar la efectividad de las actividades existentes para promover el sentido de pertenencia.</p>	<p>Transferencia de la Investigación y Vinculación con el Medio.</p> <p>2.b-c Prorrectoría y delegados de cohorte.</p>	<p>2.c Organización de nuevas actividades: \$12.000.000</p>
--	--	--	--	--	---

				<p>b. Identificar áreas de mejora y diseñar nuevas actividades atractivas y relevantes para los estudiantes.</p> <p>c. Incorporar la opinión y sugerencias de los estudiantes en la planificación de actividades y eventos.</p>		
Costo Total para implementar mejoras en la Tercera Dimensión						\$ 119.150.00 0
Gestión de Recursos: Vicerrectoría de Administración y finanzas	Gestión del Recurso Humano	Mejorar la gestión del recurso humano, atrayendo y reteniendo a los mejores profesores, optimizando los procesos de evaluación y retroalimentación	Contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado, que contribuya a la calidad educativa y al desarrollo	1. Estrategias para atraer y retener a los mejores profesores: a. Establecer programas de incentivos y beneficios para	1.a Vicerrectoría Académica. 1.b Dirección de Gestión de Personas.	1.a Implementación de programas de incentivos y beneficios: \$50.000.00 0 1.b Desarrollo profesional de los

		<p>ación, abordando las limitaciones normativas y fortaleciendo el clima laboral positivo y colaborativo.</p>	<p>integral de la institución.</p>	<p>fomentar la permanencia de los profesores en la universidad.</p> <p>b. Implementar políticas de desarrollo profesional y crecimiento académico para motivar a los profesores a seguir mejorando.</p> <p>2. Mejora de los procesos de evaluación y retroalimentación:</p> <p>a. Revisar y actualizar los instrumentos y criterios de evaluación del desempeño docente, asegurando</p>	<p>2.a Vicerrectoría Académica.</p> <p>2.b Coordinación y Jefatura de Carrera.</p> <p>2.c Dirección de Gestión de Personas.</p> <p>3.a-b-c Vicerrectoría Académica y Dirección de Gestión de Personas.</p>	<p>profesores: \$40.000.000</p> <p>2.a Revisión de los instrumentos de evaluación: \$2.500.000</p> <p>2.b-c Capacitación en retroalimentación y desarrollo docente: \$6.500.000</p> <p>3.a Recursos para el análisis normativo: \$1.500.000</p> <p>3.b Implementación de mecanismos de seguimiento: \$5.000.000</p> <p>3.c Promoción del</p>
--	--	---	------------------------------------	---	--	--

				<p>su alineación con los objetivos institucionales.</p> <p>b. Establecer un sistema de retroalimentación periódica y constructiva entre profesores y directivos, promoviendo el diálogo y la mejora continua.</p> <p>c. Brindar oportunidades de desarrollo y capacitación para abordar las áreas de mejora identificadas en las evaluaciones.</p> <p>3. Abordar las</p>	<p>bienestar: \$2.500.000</p>
--	--	--	--	--	-----------------------------------

				<p>limitaciones normativas y evitar la sobrecarga de trabajo:</p> <p>a. Realizar un análisis de la normativa vigente y proponer modificaciones que permitan una distribución equitativa de la carga académica y administrativa.</p> <p>b. Establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento de la carga de trabajo de los profesores, identificando posibles desequilibrios y</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				buscando soluciones. c. Promover una cultura de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, fomentando prácticas de bienestar y autocuidado.		
Gestión de recursos financieros y administrativos	Mejorar la gestión de recursos financieros y administrativos de la universidad para fortalecer su desarrollo y capacidad de cumplir con el Proyecto Educativo.	Lograr una gestión más ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, permitiendo una mayor flexibilidad, atención a necesidades inmediatas y exploración de oportunidades adicionales	1. Implementar un sistema de control presupuestario más sólido y eficiente, incluyendo la revisión y actualización de políticas y procedimientos financieros. 2. Realizar un análisis exhaustivo de oportunidades de	1. Vicerrectoría de Administración y Finanzas. 2. Dirección Económica y Administrativa. 3. Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación	1. adquisición de software de gestión financiera y capacitación del personal: \$10.000.000 2. Contratación de personal especializado, investigación de oportunidades de financiamie	

			de financiamiento y recursos.	financiamiento y recursos adicionales, identificando programas de becas, donaciones y patrocinios para diversificar las fuentes de ingresos. 3. Mejorar la coordinación y seguimiento de las alianzas estratégicas y redes a través de reuniones periódicas, establecimiento de indicadores de desempeño y evaluación conjunta de resultados.	n con el Medio.	nto, promoción de alianzas estratégicas y campañas de recaudación de fondos. \$25.000.000 3. Promoción de la colaboración con otras instituciones y redes educativas: \$3.000.000
	Gestión de recursos	Mejorar la gestión de recursos	Crear un entorno propio	1. Actualizar y ampliar las instalaciones	1 y 3 Dirección de	1. Adquisición de

	educativos s	educativos mediante la actualizació n y ampliación de instalacione s y equipamient o, para el otorgamient o de un entorno propicio al aprendizaje y una experiencia educativa satisfactoria a los estudiantes.	para el aprendizaj e y garantizar una experiencia educativa satisfactori a para los estudiantes .	s y equipamient o. 2. Asegurar una gestión eficiente de la infraestructu ra, biblioteca y recursos TIC. 3. Garantizar asignación presupuesta ria adecuada y planificada para el mantenimie nto y renovación de recursos educativos.	Infraestru ctura y Servicios 2. Dirección de Tecnologí as de la Informació n y Dirección de Finanzas y Administr ación Patrimoni al	mobiliario adicional, equipos tecnológico s y mejoras en las instalacione s existentes: \$50.000.00 0 2. Implementa ción de un sistema de gestión de activos, actualizació n de software de biblioteca y mejora de la infraestruct ura de red: \$20.000.00 0 3. Creación de un fondo de mantenimie nto, contratación de servicios de mantenimie
--	-----------------	--	---	--	--	--

						nto y renovación de equipos y materiales educativos: \$30.000.00 0
					Costo Total para implementar mejoras en la Cuarta Dimensión	\$226.000.0 00
Costo Total del Plan de Mejoramiento Educativo						
\$564.350.000						

10. BIBLIOGRAFÍA

Cuenca, R., & Pont, B. (2016). El liderazgo escolar: inversión clave para la mejora educativa. Santillana.

Mukhopadhyay, M. (2023). *Academic Leadership: Enhancing School Effectiveness*. Routledge.

Nava, M. (2018). *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza. Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM).

Bonilla Pastor, E., Díaz Garay, B., Kleeberg Hidalgo, F., & Noriega Aranibar, M. T. (2020). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas*. Fondo Editorial.

Deming, W. E. (2018). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Third Edition. MIT Press, [2018].

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10ma ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A.

Aparicio, M., & Poveda, J. (2021). Diagnóstico institucional de la calidad educativa en instituciones de educación superior: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación*, 85(3), 1-16.

Burgos, M., & Hernández, M. (2020). Diagnóstico institucional en instituciones de educación superior: Un estudio de caso. *Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática*, 5(1), 7-16.

Cunha, M. I. da, Lucarelli, E., Sabzalieva, E., & Pedró, F. (Eds.). (2022). "Dossier temático A: Calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe; Dossier temático B: Lograr una internacionalización mutuamente inclusiva de la educación superior en América Latina y el Caribe". *Educación Superior y Sociedad: Nueva Etapa*, 34(1), 950.

Ley 20.370, sobre la Calidad de la Educación. (2009). Recuperado de https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17440/Ley-20370_12-SEP-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BCN. (s.f.). Resolución 46 exenta resolución DJ 046-4 exenta aprueba reglamento que fija el procedimiento para el desarrollo de los procesos de acreditación obligatoria de carreras y programas de pregrado. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1140437&f=2022-12-20>

Consejo Nacional de Acreditación de Chile (CNA). (s.f.). Guía para la autoevaluación. Recuperado el 16 de marzo de 2023 de <https://www.cnachile.cl/Documentos%20de%20Paginas/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Autoevaluaci%C3%B3n.pdf>

Ministerio de Educación. (2018). Ciclo de Mejoramiento en los Establecimientos Educativos: Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018 [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación. (2017). Marco para la buena dirección: Orientaciones para el desarrollo del liderazgo en establecimientos educativos. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. <https://cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/05/Marco-Buena-Dirección.pdf>

Universidad de O'Higgins. (2021). Pedagogía en Inglés para Enseñanza Básica y Media. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://www.uoh.cl/escuela-de-educacion/carreras/pedagogia-en-ingles-para-ensenanza-basica-y-media/>

11. ANEXOS

11.1 Carta de Autorización

	CARTA AUTORIZACIÓN	N° :
	COMITÉ DE ÉTICA CIENTÍFICO UOH Dirección de Investigación	Fecha : Página : 108

Estimado Sra. Inés Donoso
Secretaria Ejecutiva de los Comités Institucionales
Dirección de Investigación.
Vicerrectoría de Investigación Postgrado y Vinculación.

Presente

Junto con saludar, mi nombre es Juan Carlos Bernales Bozo, Aplicante para el Grado de Magíster de la Universidad Miguel de Cervantes y me encuentro realizando el estudio "*Evaluación institucional y plan de mejora a un año*" como investigador responsable. Este proyecto es financiado por mis propios medios y supervisado por la docente Amely Vivas.

El objetivo de este estudio es *llevar a cabo una evaluación institucional para el desarrollo de un plan de mejoramiento educativo*. De este modo, se buscará *aplicar un instrumento de evaluación institucional a Vicerrectoría Académica, Prorrectoría, Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación con el Medio, y Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en conjunto con las direcciones estratégicas que las componen y estudiantes. Tras el análisis de los datos recopilados, diseñaré una propuesta de plan de mejoramiento educativo a un año con foco en algunos puntos detectados como debilidades de la institución.*

El motivo de esta carta es para solicitar su autorización de la institución que usted representa para llevar a cabo las entrevistas a director de escuela de educación, coordinadores de carrera y de práctica, equipo de finanzas y algunas/os estudiantes para recopilar los datos y analizarlos en profundidad desde la perspectiva de la gestión de calidad.

Se adjunta a esta carta el consentimiento informado que será leído y firmado por Vicerrectoría Académica, Prorrectoría, Vicerrectoría de Investigación, Posgrado y Vinculación con el Medio, y Vicerrectoría de Administración y Finanzas, en conjunto con las direcciones estratégicas que las componen y estudiantes. previo a su participación.

Cualquier consulta o información que Ud. requiera, puede contactarse con el/la Investigador/a responsable:

Investigador/a Responsable: Juan Carlos Bernales Bozo

Teléfono: +56 9 34026589

Dirección: Arauco, Pasaje Araucanía N° 1259, San Fernando

Correo Electrónico: juan.bernales.bozo@hotmail.com

11.2 Compromiso del Investigador

 Universidad de O'Higgins	COMPROMISO DEL INVESTIGADOR	Fecha :
	<i>COMITÉ DE ÉTICA CIENTÍFICO UOH</i> <i>Dirección de Investigación</i>	Página : 109

Yo Juan Bernales Bozo, investigador del proyecto de investigación "Evaluación institucional y plan de mejora a un año", mediante la suscripción del presente documento me comprometo a:

1. Declarar mis potenciales conflictos de interés ante el Comité respectivo.
2. Comunicar los eventos adversos en la forma más rápida al Comité y al patrocinador.
3. Reportar al Comité cualquier desviación del protocolo.
4. Hacer informes de seguimiento (cuando transcurre 50% de los objetivos del proyecto) y reportarlos al Comité.
5. Informar al Comité sobre el retiro de sujetos enrolados, las razones de retiro y las acciones tomadas en consideración a ello.
6. Hacer un informe final al término del estudio y reportarlo al Comité
7. Comunicar al Comité la suspensión de un estudio, enviando un informe con los resultados obtenidos, las razones de suspensión y el programa de acción en relación con los sujetos participantes.
8. Garantizar que el procedimiento del Consentimiento Informado se lleve a cabo de tal forma que promueva la autonomía del sujeto, asegurándose de que este se logró entender la investigación, sus riesgos y probables beneficios.
9. Tomar a su cargo un número razonable de casos que no le impida asumir la responsabilidad del estudio en forma total.
10. Garantizar que los datos entregados sean íntegros y confiables, cumpliendo con el protocolo autorizado.

11. La obligación de cumplir con el **estándar 10 de la Norma Técnica N° 0151 sobre Responsabilidades de los investigadores**, aprobada mediante resolución Exenta N° 403 de 11 de julio de 2013 Estándares de acreditación de los C.E.C.

Rancagua, 15 de Abril de 2023

11.3 Consentimiento Informado

	CONSENTIMIENTO INFORMADO	N° :
	<i>COMITÉ DE ÉTICA CIENTÍFICO UOH Dirección de Investigación</i>	Fecha : Página : 110

INFORMACIÓN SOBRE EL ESTUDIO (O INVESTIGACIÓN)

Introducción: Ud. Ha sido invitado a participar en el proyecto "Evaluación institucional y plan de mejora a un año", cuyo objetivo es llevar a cabo una evaluación institucional y presentar un plan de mejoramiento educativo a un año. El investigador responsable de este estudio es Juan Bernales Bozo de la Universidad Miguel de Cervantes. Esta investigación está financiada por los propios medios del investigador.

Se le invito a participar porque en este estudio porque cumple con el criterio de reclutamiento establecido, el cual se diseñó para seleccionar a participantes que sean estudiantes, docentes o miembros del personal de la universidad en la que se lleva a cabo la investigación, que tengan conocimientos básicos del tema que se va a investigar, que estén dispuestos a participar voluntariamente. Usted ha sido seleccionado porque cumple con todos estos requisitos y su participación es muy valiosa para el éxito de este estudio.

Participación: *La participación de las personas en esta investigación a través de encuestas y comentarios debe ser voluntaria, garantizando el anonimato y la confidencialidad de los participantes. Además, se debe obtener el consentimiento informado antes de la participación y tratar a los participantes con respeto y ética en todo momento, asegurándose de que sus derechos sean protegidos y de que se sigan todas las normas éticas y legales asociadas con la investigación. Los participantes deben proporcionar respuestas precisas y completas en las encuestas y comentarios,*

asegurando así la calidad de la información recolectada y permitiendo que sea utilizada de manera efectiva en la investigación

Compensación: *Es importante mencionar que la participación en esta investigación no implicará ningún costo asociado, como gastos de atención en salud o traslados, ya que se trata de una encuesta que puede ser respondida de manera libre. No habrá compensación monetaria, ya que se busca que la participación sea voluntaria y sin incentivos indebidos. Se espera que la participación de los encuestados solo tome un tiempo razonable y no implique ningún costo para ellos.*

Beneficios: Los resultados obtenidos serán utilizados para la elaboración de un plan de mejora educativa que podría ser considerado por la universidad para fortalecer algunas de sus áreas. Por lo tanto, los participantes podrían contribuir de manera indirecta a la mejora continua de la calidad educativa de la universidad. Además, los participantes podrán tener acceso a los resultados y conclusiones de la investigación una vez que se hayan obtenido, lo que podría resultar en un intercambio de conocimientos y aprendizaje.

Riesgos: *Cabe destacar que esta investigación no conlleva ningún riesgo físico, emocional o psicológico para los participantes, ya que se trata de una encuesta que no requiere la presencia física en un lugar específico. Los participantes solo deberán responder preguntas relacionadas con su experiencia educativa en la universidad, por lo que se espera que la participación sea cómoda y sin riesgos.*

Participación voluntaria: La participación en esta investigación es completamente voluntaria, por lo que los participantes tienen la libertad de retirarse en cualquier momento durante la aplicación de la encuesta o negarse a responderla sin ninguna consecuencia negativa. Es importante destacar que si decide rechazar la invitación para participar en la investigación, o retirarse en algún momento, esto no implicará ningún tipo de perjuicio ni afectará de ninguna forma los servicios a los que tiene derecho. En el caso de una investigación biomédica, es importante señalar que negarse a participar o retirarse en cualquier momento no implicará ningún tipo de desventaja respecto de la atención de salud habitual.

Confidencialidad: Nos comprometemos a mantener la privacidad de su información en todo momento. Toda la información que se derive de su participación en este estudio será tratada con

estricta confidencialidad y anonimato. Si se emplearan antecedentes identificatorios en otros estudios, se le informará claramente para que pueda consentir en ello. Además, se utilizarán medidas para proteger la confidencialidad de los datos y se indicará quién los guardará, por cuánto tiempo y con qué objetivos. Si por alguna razón el Comité de Ética Científica (CEC) considera que no es posible asegurar la confidencialidad, se solicitará autorización con los fundamentos respectivos, y se explicará claramente al participante, incluyendo una autorización específica para revelar la identidad si es necesario. Tenga en cuenta que su participación es voluntaria y que puede retirarse en cualquier momento sin sufrir ningún perjuicio.

Derechos a conocer los resultados: Los resultados de este estudio serán tratados con confidencialidad por parte de la Universidad Miguel de Cervantes. Ud. tendrá derecho a conocer los resultados agregados del estudio una vez que este haya concluido. Para ello, podrá tener acceso a páginas web, presentación de los resultados, o recibir un resumen (o informe final) por correo electrónico o postal. En el caso en que sea posible conocer además los resultados individuales de cada participante, esto debe ser informado. Los resultados podrán ser accedidos a través de la plataforma virtual y/o repositorio de trabajos de grado de la universidad.

Datos de contacto: Si Ud. requiere cualquier otra información sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable de este trabajo de grado.

Investigador Responsable: Juan Bernales Bozo

Teléfono: +56 9 34026589

email: juan.bernales.bozo@hotmail.com

11.4 Formulario del Consentimiento

Yo,, confirmo que he comprendido toda la información que se me entregó, también he podido plantear mis dudas, las cuales han sido respondidas completamente y por lo tanto acepto participar voluntariamente en el proyecto “Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo a un año” del Investigador responsable Juan Carlos Bernales Bozo.

Participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Investigador responsable: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Carlos Puebla A.

Presidente

Comité de Ética Científico

Universidad de O'Higgins

Inés Donoso Flores

Secretaria Ejecutiva

Comité de Ética Científico

Universidad de O'Higgins

11.5 Ficha Técnica

11.5.1 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 de la universidad educacional y se implementan de manera asistemática.

2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la universidad educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores de la universidad educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

11.5.2 Análisis de las áreas de proceso

Dimensión de gestión del currículum

Subdimensión: Docencia de Pregrado

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. El equipo organiza la carga horaria de cada sección, asignando las horas de libre disposición en función de las necesidades del estudiantado y las competencias necesarias a desarrollar.					
2. El equipo organiza la asignación de los profesores y el horario de cada sección, privilegiando criterios pedagógicos (a través del empleo del modelo de gestión por competencias, atendiendo a las especialidades					

de los docentes en función de la cátedra que impartirán)				
3. El equipo y los docentes adjuntos realizan una calendarización anual que pormenoriza las competencias a desarrollar, en función del programa de estudios, y considerando las limitaciones de tiempo que llegasen a existir.				
4. El equipo asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas con estándares de calidad, 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.				
5. El equipo monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y da apoyo si fuese necesario llevar a cabo alguna modificación o reprogramación.				
6. El equipo propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas, nuevas competencias y lineamientos con otras cátedras (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.				
7. El equipo asegura que los docentes adjuntos, tutores y específicos cuenten con los materiales de calidad en el momento oportuno otorgándoles las herramientas necesarias para diseñarlas y adecuarlas a las necesidades emergentes.				
8. El equipo revisa y analiza las implementaciones con los docentes para mejorar su contenido.				

9. El equipo desarrolla y aplica instrumentos de evaluación de desempeño para los docentes y tutores.					
10. El equipo de coordinación 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.					
11. El equipo de coordinación organiza instancias para generar informes de práctica.					
12. El equipo de coordinación organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.					
13. El equipo de coordinación 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.					

Subdimensión: Procesos formativos

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				Comentarios
	1	2	3	4	
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las					

relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores 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 profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores 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.				

Subdimensión: Apoyo a la trayectoria universitaria

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.					
2. La universidad implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.					
3. La universidad cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.					
4. La universidad cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.					
5. La universidad identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.					
6. La universidad ofrece un sistema de apoyo y orientación para estudiantes que ya han elegido su carrera y están cursando estudios superiores,					

con el objetivo de prevenir la deserción o cambios prematuros de carrera					
--	--	--	--	--	--

Dimensión Liderazgo Académico

Subdimensión: Liderazgo del Director de Escuela

Proceso general a evaluar: Definición roles y metas claras, manteniendo canales de comunicación fluidos, entregando oportunamente los recursos y gestionando eficazmente los apoyos acordados con las áreas de Administración y Finanzas, Prorectoría y también en colaboración con la de Investigación					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. El Director de Escuela define claramente los roles y atribuciones de los coordinadores generales y jefatura de carrera y los respeta.					
2. El Director de Escuela establece metas claras a los equipos de coordinación general y jefatura de carrera.					
3. El Director de Escuela mantiene canales fluidos de comunicación con los diferentes equipos de coordinación y jefatura de carrera: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.					
4. El Director de Escuela entrega oportunamente los recursos comprometidos.					
5. El Director de Escuela gestiona eficazmente los apoyos acordados.					

Subdimensión: Liderazgo formativo y académico de jefatura de carrera y coordinación general

Proceso general a evaluar: El liderazgo de jefatura de carrera y coordinación general en relación al logro de una comunidad comprometida con el Plan de Desarrollo Estratégico, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. Jefatura de carrera y coordinación general se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.					
2. Jefatura de carrera y coordinación general instalan y comprometen a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos la Universidad, definidos en el Plan de Desarrollo Estratégico.					
3. Jefatura de carrera y coordinación general promueven una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: proponen metas desafiantes y muestran confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.					
4. Jefatura de carrera y coordinación general conducen de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa de la universidad: definen prioridades, establecen ritmo, coordinan y delegan responsabilidades, afianzan lo que está funcionando bien, establecen acuerdos, detectan problemas y buscan los mecanismos para solucionarlos, entre otros.					
5. Jefatura de carrera y coordinación general promueven y participan en el desarrollo y					

aprendizaje de los docentes: lideran conversaciones profesionales, promueven desafíos académicos a los docentes, comparten reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimentan oportuna y constructivamente a los docentes.					
6. Jefatura de carrera y coordinación general gestionan los procesos de cambio y mejora en la universidad: orientan a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.					
7. Jefatura de carrera y coordinación general promueve una ética de trabajo.					

Subdimensión: Planificación y gestión de resultados

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico que incluye la definición de la modalidad y las características centrales de la universidad, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.					
2. El equipo de Dirección (Escuela, Finanzas, Administrativa, entre otras) realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación de la universidad para elaborar el Plan de					

Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. La universidad elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. La universidad cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. La universidad recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de encuestas docentes y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. La universidad cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

Dimensión Vinculación con el Medio

Subdimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo La universidad para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad traduce los lineamientos formativos estipulados en el Plan de Desarrollo Estratégico en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza Medio-Institucional, entre otros).					
2. La universidad cuenta con una persona o equipo a cargo de la vida universitaria (asuntos estudiantiles, equidad de género y diversidades, salud mental, deportes, becas y beneficios, cultura y patrimonio), con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabilicen por implementar y monitorear los lineamientos formativos.					
3. La universidad modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.					
4. La universidad cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Plan de Desarrollo Estratégico, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.					

5. La universidad cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.					
6. La universidad fomenta la autogestión académica y formativa de los estudiantes, proporcionándoles orientación y recursos para su desarrollo educativo y personal, y los involucra activamente en el proceso de aprendizaje.					

Subdimensión: Convivencia escolar

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo La universidad para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).					
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.					
3. La universidad cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por					

el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.					
4. La universidad cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.					
5. La universidad provee las condiciones para hacer de la misma un lugar seguro para los y las estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).					
6. La universidad previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.					
7. La universidad previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.					

Subdimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa La universidad para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad genera sentido de pertenencia en sus estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.					
2. La universidad promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.					

3. La universidad promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.					
4. La universidad valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los y las estudiantes en un contexto de respeto.					
5. La universidad promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.					
6. La universidad promueve la participación de los y las estudiantes a través de un "Delegado de Cohorte", los cuales han sido elegidos democráticamente.					

Dimensión Gestión de Recursos: Vicerrectoría de Administración y finanzas

subdimensión: Gestión del recurso humano

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

3. La universidad cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.					
4. La universidad cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.					
5. La universidad 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 profesores.					
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.					
7. La universidad cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.					
8. La universidad cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					

Subdimensión: Gestión de recursos financieros y administración

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.					

2. La universidad cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					
3. La universidad ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
4. La universidad lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.					
5. La universidad cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.					
6. La universidad está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Plan de Desarrollo Estratégico y su Plan de Mejoramiento.					
7. La universidad genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.					

Subdimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en La universidad la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				Comentarios
	1	2	3	4	
1. La universidad dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.					
2. La universidad cuenta con recursos apropiados para promover el aprendizaje efectivo de los estudiantes en términos de infraestructura académica y servicios de apoyo especializado para garantizar una experiencia educativa integral y satisfactoria.					
3. La universidad cuenta con unidad de biblioteca operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.					
4. La universidad cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los y las estudiantes y facilitar la operación administrativa.					
5. La universidad cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.					