UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE, SEDE PUERTO MONTT, REGIÓN DE LOS LAGOS

Candidatas a magíster: Alexia Andrea Quiroz Barría
María Paz Schade Bravo
Tutor disciplinar: Rocío Riffo San Martín
Tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Octubre, 2024

Índice

Contenido

I. Introducción 5
II. Marco teórico.....7
II.1 Formación Basada en Competencias.....7
II.1.1 Definición de competencias 7
II.1.2 Principios de la formación basada en competencias 8
II.1.3 Enfoques de la formación basada en competencias.....9
II.1.4 Beneficios de la formación basada en competencias 10
II.1.5 Dificultades de la formación basada en competencias 10
II.1.6 Desafíos de la formación basada en competencias.....11
II.2 Liderazgo Pedagógico.....11
II.2.1 Teorías y Modelos de Liderazgo Educativo.....12
II.2.2 Dimensiones del liderazgo pedagógico 16
II.3 Gestión Curricular 17
II.3.1 Conceptualización del currículo 18
II.3.2 Fundamentos teóricos. 18
II.3.3 Procesos de gestión curricular. 19
II.3.4 Desafíos en la gestión curricular. 20
II.4 Gestión de Recursos.....20
II.4.1 Gestión de Personal 22
II.4.2 Gestión de Recursos Educativos.....24
II.4.3 Gestión de Recursos Financieros.....25
II.5 Elaboración, validación y aplicación de instrumentos 27

II.5.1 Elaboración del cuestionario 27
II.5.2 Validación del instrumento 28
II.5.3 Aplicación del cuestionario 29
III. Marco contextual 30
III.1 La Universidad Austral de Chile 30
III.2 La Sede Puerto Montt 31
IV. Diseño y aplicación del instrumento 33
IV.1 Descripción de las características del instrumento 33
IV.2 Elaboración del instrumento 34
IV.3 Validación del Instrumento 40
V. Análisis de resultados 41
V.1 Área: Formación Basada en Competencias 43
V.2 Área: Liderazgo Pedagógico 43
V.3 Área: Gestión Curricular 46
V.4 Área: Gestión de Recursos 47
VI. Propuestas de Mejora 49
VI.1 Área: Formación Basada en Competencias 49
VI.2 Área: Liderazgo Pedagógico 49
VI.3 Área: Gestión Curricular 50
VI.4 Área: Gestión de Recursos 52
VII. Conclusiones 53
VIII. Bibliografía 55
ANEXO 1: INSTRUMENTO DISEÑADO 57
ANEXO 2: FICHA DE VALIDACIÓN 64

ANEXO 3: DATOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO 67
Área: Formación Basada en Competencias.....67
Área: Gestión Curricular.....68
Área: Gestión de Recursos.....69
Área: Liderazgo Pedagógico.....70

I. Introducción

El presente trabajo de grado, buscar analizar el desempeño de una institución educativa en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. En este caso, la institución estudiada será la carrera de Ingeniería Comercial de la Sede Puerto Montt de la Universidad Austral de Chile

El interés de desarrollar este trabajo de investigación se basa en la relevancia que tienen estas áreas en la calidad de los procesos formativos para una educación de calidad. Como lo manifiesta el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes. En este sentido, las prácticas directivas en todas las áreas estudiadas se convierten en el eje central de la mejora educativa, en todos los niveles formativos, de lo cual no se excluye la Educación Superior.

Para desarrollar este trabajo se aplicará una metodología investigación aplicada de tipo descriptiva para el diagnóstico de la organización educativa, la que permitirá identificar oportunidades de mejora en las áreas estudiadas con el propósito de diseñar propuestas para cada una de las oportunidades detectadas.

Esta metodología permitirá alcanzar el objetivo de diseñar propuestas de mejora para las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Austral de Chile, a partir del diagnóstico de su situación actual con el propósito de contribuir a la mejora educativa en la Escuela de Ingeniería Comercial.

En primera instancia se preparó un instrumento para la recolección de datos consistente en un cuestionario de preguntas cerradas que busca explorar la percepción

de los y las docentes con relación a las áreas de estudio, el cual fue sometido a un proceso de validación mediante una prueba piloto y juicio experto.

El instrumento fue enviado a todos los profesores que integran el cuerpo docente de la Escuela, quienes respondieron mediante un formulario on line. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando el software de análisis estadístico y visualización de datos, Tableau.

Finalmente, se elaboraron propuestas de mejora para cada área analizada orientadas a apoyar en desarrollo de la carrera en todas las dimensiones en que se identificaron debilidades.

II. Marco teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo establecer las bases conceptuales y metodológicas para la comprensión y análisis de cuatro áreas fundamentales en el ámbito educativo: la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Cada una de estas áreas será abordada desde una perspectiva teórica, presentando sus principales enfoques, teorías y autores destacados.

II.1 Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias tiene sus orígenes en la década de 1970, surgiendo desde ambos lados de la frontera, entre los Estados Unidos y Canadá, como respuesta a la crisis económica, cuyos efectos en la educación afectaron sensiblemente a todos los países.

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes específicas, que los y las estudiantes deben adquirir para desarrollarse de manera eficaz, tanto en su vida estudiantil, profesional y personal. (Enciclopedia Significados, s.f., definición)

II.1.1 Definición de competencias

Las competencias se definen como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a una persona desempeñar una tarea o función de una manera efectiva.

Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen actitudes teóricas, sino que también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.

Las competencias se adquieren mediante el aprendizaje y la formación de las personas, combinan las destrezas y la capacidad de desempeñar una función de forma efectiva y transversal en el tiempo, generalmente definidas en el ámbito profesional o de producción.

Las competencias se dividen en categorías, las cuales son:

Competencias básicas: son también llamadas competencias para la vida. Ayudan al individuo a insertarse adecuadamente, a un determinado contexto social, como, por ejemplo, la adaptación, el respeto y la tolerancia. Suele asociarse a valores universales.

Competencias genéricas: son competencias genéricas, aquellas que son útiles, en todo tipo de profesión o trabajo, como, por ejemplo, el trabajo en equipo, la empatía, la proactividad o la creatividad.

Competencias especificas: se refieren a aquellas que son necesarias en un ámbito profesional o en un área específica. Algunas de ellas son:

- Competencias laborales: son aquellas definidas en el marco de un trabajo o profesión que determinan la eficiencia en lo que se realiza, como, por ejemplo, conocimiento, motivación y habilidades.
- Competencias docentes: son las definidas para la transmisión de conocimientos en forma efectiva. Algunas competencias docentes, son la organización y animación de situaciones para el aprendizaje, la gestión del progreso del alumno y la capacidad de implicar e informar a los apoderados sobre el aprendizaje de sus hijos.
- Competencias comunicativas: son aquellas que demuestran la capacidad de comunicar de manera eficaz, respetando reglas gramaticales y lingüísticas. (Enciclopedia Significados, s.f., definición)

II.1.2 Principios de la formación basada en competencias

Centrado en el estudiante: la formación basada en competencias coloca al estudiante en el centro del proceso de aprendizaje, reconociendo sus necesidades, intereses y estilos de aprendizajes individuales.

Aprendizaje activo: promueve la participación activa de los estudiantes, a través de actividades prácticas, proyectos y experiencias reales.

Evaluación autentica: utiliza métodos de evaluación que reflejan situaciones del mundo real y que permiten a los estudiantes demostrar sus competencias de manera práctica.

Flexibilidad: la formación basada en competencias ofrece flexibilidad en cuanto al ritmo y tiempo de aprendizaje, permitiendo que los estudiantes avancen y progresen a su propio ritmo, demostrando sus competencias cuando estén listos.

Orientación hacia los resultados: se enfoca en los resultados del aprendizaje, asegurando que los estudiantes adquieran las habilidades necesarias para su futuro profesional y personal.

Diversas formas de evaluación: cada estudiante es evaluado de manera individual según sus competencias, sin ser comparado con los demás. Esto significa que los estudiantes son evaluados según su progreso individual y no según un nivel común que toda la clase alcanzara en un momento dado.

II.1.3 Enfoques de la formación basada en competencias

Según Cepeda 2013, citado en Periañén Picón, 2024, “las competencias suponen la integración de tres tipos de saberes: el conceptual que es el saber, el metodológico que es el saber hacer y el humano que es el saber ser”. Y en la misma línea, Manríquez 2012, citado en Periañén Picón, 2024 la define como “la capacidad que tiene el ser humano en el saber qué, saber cómo y saber ser persona para resolver de manera eficaz y eficiente las situaciones de la vida”. (p.4)

Pero ¿qué implica cada uno de estos saberes?

Saber: Se trata de la parte cognitiva, es decir, la capacidad de internalizar el conjunto de conocimientos que se adquieren, y que pueden ser tanto teóricos como prácticos. El “saber” no es para nada estático, sino todo lo contrario: ha de mejorarse y actualizarse de forma constante.

Saber hacer: Este saber implica la aplicación de lo aprendido, así como una conciencia real del desempeño actual en la materia, por lo que la correlación entre este saber y el

anterior es directa ya que supone la alineación de conocimiento y técnica. Por este motivo aquí la experiencia jugará un papel importante, con el objetivo de que gracias a ella se perfeccionen las habilidades y aptitudes, guiándolas y orientándolas hacia la calidad en el hacer, logrando así mayor destreza y un rendimiento óptimo.

Saber ser: Por último, el "saber ser", que hace referencia a las capacidades emocionales de la persona e incluye las actitudes y habilidades sociales, es decir, como ésta se desenvuelve en este sentido tanto de manera individual como grupal.

II.1.4 Beneficios de la formación basada en competencias

Hoy en día utilizar el modelo de formación basado en competencias en las diferentes entidades educativas, tiene varios beneficios, entre ellos podemos mencionar:

- Aportan flexibilidad para todo tipo de alumnos, sin importar sus antecedentes de conocimiento o niveles de alfabetización.
- Con este modelo, se elimina el sesgo y se logra la equidad.
- Los estudiantes terminan su etapa escolar mejor preparados y adquieren las habilidades necesarias para lograr tener éxito como adultos.
- Los estudiantes aprenden a asumir responsabilidades y ser partícipes de su educación. (Beneficios de la formación basada en competencias Zabala, 2008 p.6)

II.1.5 Dificultades de la formación basada en competencias

Este tipo de enseñanza por su naturaleza también presenta algunas dificultades a la hora de su aplicación, entre ellas se pueden mencionar:

- Todas las competencias claves, deben determinarse y definirse para cada clase, lo que en ocasiones puede resultar complicado.
- Las evaluaciones deben ser más significativas y creativas.
- Los docentes deben estar al tanto constantemente del progreso de sus estudiantes.

- Es fundamental ayudar a cada estudiante que no entienda algo o no esté preparado para avanzar a la siguiente etapa. (Zabala, 2008 p.7)

II.1.6 Desafíos de la formación basada en competencias

Implementación: la transición a un modelo de formación basado en competencias puede ser desafiante para las instituciones educativas, requiriendo cambios en la estructura curricular, la metodología de enseñanza y los modelos de evaluación.
Capacitación del personal: los docentes necesitan capacitación y apoyo para adoptar y aplicar de forma efectiva la formación basada en competencias.
Evaluación: desarrollar y utilizar métodos de evaluación auténticos y efectivos puede ser complicado y requerir de recursos y tiempo.

A modo de resumen, la formación basada en competencias representa un enfoque innovador y efectivo para preparar a los estudiantes para los desafíos del mundo real. Al centrarse en el desarrollo de habilidades, actitudes, y prácticas relevantes, la formación basada en competencias asegura que los estudiantes estén bien equipados para tener éxito en sus futuras carreras y vida personal.

II.2 Liderazgo Pedagógico

Antes de introducir el concepto de liderazgo pedagógico es necesario comprender qué es el liderazgo. Este concepto surge en el contexto de las organizaciones empresariales y se refiere al “proceso de guiar a un grupo en influir en él para que alcance sus metas” (Robbins, 2018, p.370) Esta capacidad de influir ha sido estudiadas por las ciencias del comportamiento en la búsqueda de encontrar la mejor forma de ejercer este liderazgo.

“A partir de las décadas de 1960 y 1970 surge el interés por implementar el concepto de liderazgo que se maneja en el ámbito empresarial a los centros educativos, partiendo de investigaciones generales sobre liderazgo” (Coronado, 2023, p.3). El

propósito es contextualizar en el ámbito educativo los hallazgos alcanzados por las investigaciones desarrolladas en organizaciones empresariales.

Esto cobra una gran relevancia, considerando que los principales objetivos del liderazgo pedagógico son establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza, y promover el desarrollo profesional docente, impacta de forma directa en la calidad educativa (García, 2018, pp. 25-27).

Relevando este rol del liderazgo pedagógico, revisaremos algunas teorías del liderazgo, contextualizadas en el ámbito pedagógico.

II.2.1 Teorías y Modelos de Liderazgo Educativo

a. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los miembros de la organización para que alcancen su máximo potencial y logren las metas organizacionales. Este tipo de liderazgo busca generar cambios profundos y duraderos en la cultura y el rendimiento de la organización. Se denomina transformacional porque "estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios" (Robbins, 2018, p.380).

Este estilo de liderazgo se caracteriza por líderes que generan una visión compartida, son inspiradores y motivadores, prestan atención a las necesidades individuales de los seguidores, actuando como mentores y *coaches* y estimulando la creatividad y la innovación al desafiar las suposiciones y promover el pensamiento crítico (Bass,1985, p.50).

Si consideramos un liderazgo de este tipo en el contexto educacional, la implementación de programas innovadores para mejorar la calidad educativa y la motivación del personal docente y estudiantil puede llevar a las instituciones educativas a alcanzar niveles más altos de rendimiento.

b. Liderazgo situacional

El liderazgo situacional se basa en la idea de que no existe un estilo único de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias y a las necesidades de sus seguidores. Este modelo de liderazgo ha ganado la aceptación de los especialistas en desarrollo organizacional y se enfoca en la disposición o desarrollo de los seguidores, es decir, el grado en que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica (Robbins, 2018, p.377).

Según este modelo, los líderes pueden adoptar cuatro estilos de liderazgo, según las características particulares de sus seguidores. La relación entre estilo de liderazgo y la madurez de los colaboradores, se presenta en la figura 1

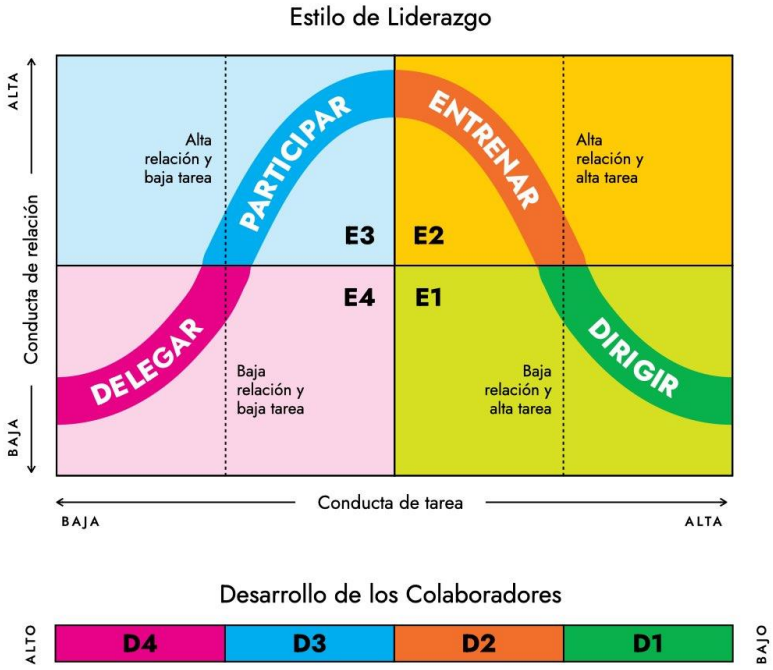


Figura 1. Liderazgo Situacional

Fuente: Uribe, 2024

Robbins (2018) explica que estos estilos de liderazgo se manifiestan de la siguiente forma:

> **Dirigir** (alto respecto de las tareas – bajo respecto de las relaciones). El líder define los roles e indica a cada uno qué, cómo, cuándo y dónde llevar a cabo las diferentes tareas.
>
> **Entrenar** (alto respecto de las tareas – alto respecto de las relaciones). El líder presta su comportamiento directivo y solitario.
>
> **Participar** (bajo respecto de las tareas – alto respecto de las relaciones). Líder y seguidores toman decisiones conjuntas; la función principal del líder es facilitar y comunicar.
>
> **Delegar** (bajo respecto de las tareas – bajo respecto de las relaciones). El líder proporciona poca dirección o apoyo. (p.377)

Además, expone que el modelo considera cuatro estados de desarrollo o disposición de los seguidores:

> **D1** Estas personas son incapaces y están poco dispuestas a tomar la responsabilidad de hacer algo. Estos seguidores no son competentes, ni seguros de sí mismos.
>
> **D2** Estas personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Estos seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades apropiadas.
>
> **D3** Estas personas son capaces, pero están poco dispuestas a hacer lo que el líder desea. Estos seguidores son competentes, pero no quieren hacer las cosas.
>
> **D4** Estas personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les solicite. (p.377)

Este estilo de liderazgo es el adecuado cuando los líderes adaptan su comportamiento según la situación y las necesidades del equipo, son capaces de evaluar las competencias y la motivación de los seguidores antes de decidir cómo liderar, utilizan diferentes estilos de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo, delegativo) según el

contexto y ayudan a los seguidores a desarrollar sus habilidades y confianza a través de un liderazgo adaptativo.

c. Liderazgo sostenible

El liderazgo sostenible es un enfoque que busca equilibrar las necesidades actuales con las de las generaciones futuras, promoviendo prácticas que aseguren la viabilidad y la salud a largo plazo de las instituciones educativas y sus comunidades. Según Hargreaves y Fink (2008, p.22-29), el liderazgo sostenible se basa en principios de equidad, justicia social y responsabilidad ambiental.

En el ámbito de la educación, Michael Fullan, como se citó Hargreaves y Fink, define la sostenibilidad educativa como la "capacidad de un sistema de implicarse en las complejidades de una mejora continua coherente con los profundos valores del fin de la persona" (Hargreaves, 2008, p.28). A partir de esto los autores plantean que "el liderazgo y la mejora educativas sostenibles preservan y desarrollan aprendizaje profundo para todo lo que extiende y perdura, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro" (Hargreaves, 2008, p.28)

Los siete principios de la sostenibilidad del liderazgo sostenible, según el modelo propuesto por Hargreaves y Fink, son los siguientes:

Profundidad: El liderazgo sostenible promueve el aprendizaje profundo y significativo, impactando positivamente en el aprendizaje y desarrollo de todos los estudiantes. Esto implica un compromiso con la calidad y la equidad en la educación. (Hargreaves, 2008, p.29)

Duración: Se enfoca en la capacidad de perdurar en el tiempo. El liderazgo sostenible busca dejar un legado duradero que continúe beneficiando a la organización y a sus miembros incluso después de que los líderes actuales se hayan ido. (Hargreaves, 2008, p.29)

Amplitud: El liderazgo sostenible se distribuye y se comparte a lo largo de la organización. No se centra únicamente en una persona o un pequeño grupo, sino que involucra a una amplia gama de personas en todos los niveles, fomentando una cultura de liderazgo colectivo. (Hargreaves, 2008, p.30)

Justicia: Este principio se centra en la equidad y la justicia social, asegurando que todos los miembros de la comunidad educativa tengan las mismas oportunidades para aprender y crecer. El liderazgo sostenible lucha contra la desigualdad y promueve la inclusión. (Hargreaves, 2008, p.30)

Diversidad: Valora y aprovecha la diversidad dentro de la organización. El liderazgo sostenible reconoce que las diferentes perspectivas y experiencias enriquecen el proceso de aprendizaje y mejoran la toma de decisiones. (Hargreaves, 2008, p.30)

Iniciativa: Se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera efectiva y eficiente. El liderazgo sostenible busca formas innovadoras de maximizar los recursos disponibles, evitando el desperdicio y asegurando que se utilicen de manera que beneficien a todos los miembros de la organización. (Hargreaves, 2008, p.30)

Conservación: Implica la preservación de los recursos humanos y materiales, asegurando que se mantenga un equilibrio saludable entre la demanda y la capacidad de la organización. El liderazgo sostenible se preocupa por el bienestar de los líderes y seguidores, evitando el agotamiento y promoviendo la renovación. (Hargreaves, 2008, p.30)

II.2.2 Dimensiones del liderazgo pedagógico

Coronado (2023) expone que, de acuerdo con Roldán:

> El liderazgo pedagógico abarca las siguientes dimensiones: gestión de las condiciones, orientación de los procesos pedagógicos (preparación para el

aprendizaje y enseñanza), participación en la gestión, desarrollo profesional y la identidad del docente.

Los directores se esfuerzan por desarrollar las siguientes dimensiones:

Planteamiento estratégico: capacidad de establecer una visión y cursos de acción acordes con las necesidades educativas del contexto,

Liderazgo: capacidad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas en un contexto profesional no coercitivo,

Comunicación: capacidad de generar relaciones de confianza promoviendo el trabajo colegiado y un clima propicio para el aprendizaje y

Gestión curricular: capacidad de priorizar y desarrollar prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (p.14)

II.3 Gestión Curricular

La gestión curricular se sitúa como marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de las organizaciones educativas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar.

La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa. Es importante clarificar que el concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones. La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa.

En este marco, la gestión curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones con relación a qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas

decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa. (MINEDUC, 2023 gestión curricular p.15)

II.3.1 Conceptualización del currículo

El currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no solo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación. (Toro Santacruz, 2017 p.9)

II.3.2 Fundamentos teóricos.

a. Teorías del Aprendizaje

Constructivismo: Sostiene que los estudiantes construyen su propio conocimiento a través de la interacción con su entorno y la reflexión sobre esas experiencias. Esta teoría resalta la importancia de un currículo que fomente el aprendizaje activo y significativo.

Conductismo: Enfatiza el aprendizaje basado en el refuerzo y el condicionamiento. En este marco, el currículo se centra en objetivos claros y medibles, con un enfoque en la repetición y la práctica.

Cognitivismo: Se enfoca en los procesos mentales involucrados en el aprendizaje, como la memoria, la percepción y la resolución de problemas. El currículo debe estar diseñado para facilitar estos procesos cognitivos.

b. Modelos Curriculares

Modelo de Tyler: Este modelo clásico propone cuatro preguntas fundamentales para la planificación curricular: ¿Qué objetivos educativos se deben alcanzar? ¿Qué experiencias de aprendizaje se pueden proporcionar para alcanzar estos objetivos? ¿Cómo se pueden organizar estas experiencias de manera efectiva? ¿Cómo se puede evaluar si los objetivos han sido alcanzados?

Modelo de Taba: Este modelo sugiere un enfoque inductivo, donde los docentes juegan un papel crucial en el desarrollo del currículo a partir de las necesidades y experiencias de los estudiantes.

Modelo de Stenhouse: Promueve un enfoque investigativo y reflexivo del currículo, donde los docentes son investigadores que adaptan y evalúan continuamente el currículo basado en la práctica educativa.

II.3.3 Procesos de gestión curricular.

Planificación Curricular: Involucra la identificación de las necesidades educativas, la definición de objetivos de aprendizaje, la selección de contenidos y la determinación de estrategias pedagógicas y métodos de evaluación. La planificación debe ser coherente con las metas educativas de la institución y responder a las demandas sociales y del mercado laboral.

Implementación Curricular: Consiste en llevar a la práctica el currículo planificado. Esto incluye la capacitación de los docentes, la organización de recursos didácticos, la coordinación de actividades de aprendizaje y la supervisión del proceso educativo. La implementación debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades de los estudiantes.

Evaluación Curricular: Es un proceso continuo que busca medir la efectividad del currículo en términos de logro de objetivos de aprendizaje. La evaluación puede ser formativa (para mejorar el proceso en marcha) o sumativa (para medir los resultados finales). Incluye la recolección y análisis de datos, la retroalimentación de los docentes y estudiantes, y la revisión del currículo basado en los hallazgos.

Innovación y Mejora Continua: La gestión curricular debe incluir mecanismos para la innovación y la mejora continua, asegurando que el currículo se mantenga actualizado y relevante. Esto implica la incorporación de nuevas teorías pedagógicas, tecnologías educativas y prácticas basadas en la evidencia.

II.3.4 Desafíos en la gestión curricular.

Adaptabilidad: El currículo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diversas necesidades de los estudiantes y a los cambios en la sociedad y el mercado laboral.

Capacitación de Docentes: Los docentes necesitan estar bien preparados y recibir apoyo continuo para implementar el currículo de manera efectiva.

Recursos: La disponibilidad de recursos adecuados (materiales didácticos, tecnología, infraestructura) es crucial para una implementación exitosa del currículo.

Evaluación: Desarrollar y utilizar métodos de evaluación precisos y justos para medir el logro de los objetivos de aprendizaje puede ser complejo.

En resumen, la gestión curricular es un proceso dinámico y multifacético que requiere una planificación cuidadosa, una implementación efectiva, una evaluación continua y una disposición para la innovación. Su objetivo es asegurar que el currículo cumpla con los estándares educativos y responda a las necesidades de los estudiantes y la sociedad.

II.4 Gestión de Recursos

La gestión de recursos en organizaciones educativas es un componente esencial para el funcionamiento efectivo y eficiente de cualquier institución educativa. Puede definirse como el proceso de utilizar de manera óptima los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales.

Tomando como referente el Modelo de Calidad de Gestión Escolar impulsado por el Ministerio de Educación (Figura 2), podemos observar cómo el modelo releva la importancia de la gestión de recursos, considerando importantes, la gestión de personal, la gestión de recursos financieros y la gestión de recursos educativos

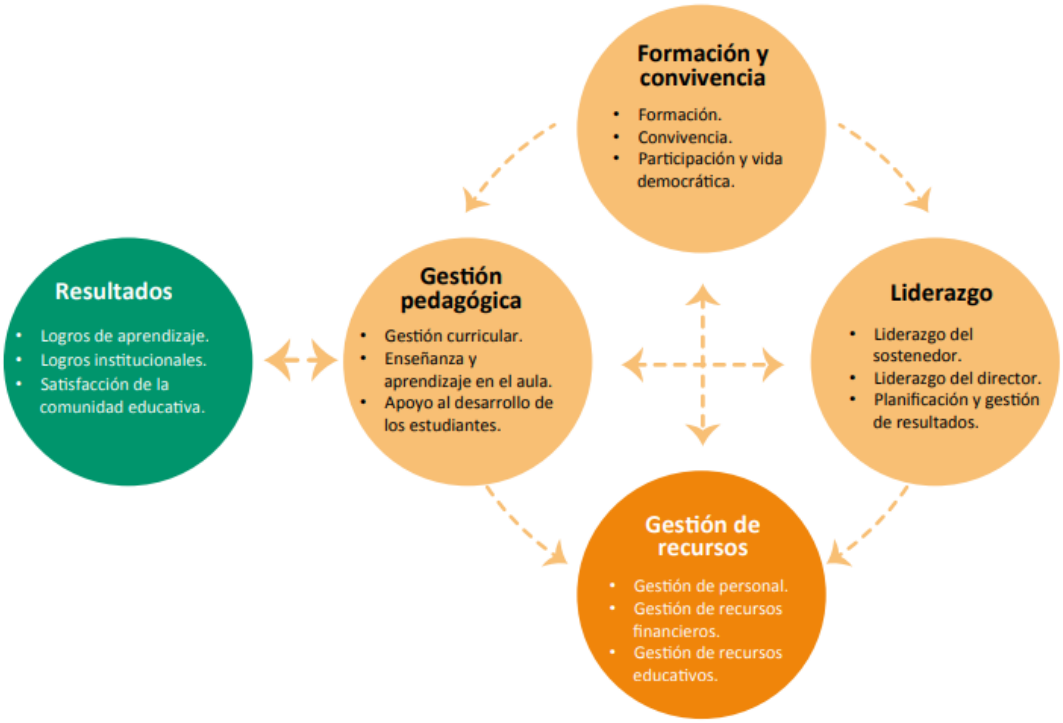


Figura 2. Modelo de Calidad de Gestión Escolar

Fuente: Uribe, 2024

Considerando como referente el Modelo de Calidad de Gestión Escolar impulsado por el Ministerio de Educación, se considerará:

Gestión de Personal: Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo. Entre estas prácticas podemos encontrar reclutamiento, desarrollo profesional, evaluación y retención de personal.

Gestión de Recursos Educativos: Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos. Entre estas prácticas podemos encontrar infraestructura, equipos, suministros y materiales didácticos, tecnología de la información y la comunicación (TIC), plataformas de aprendizaje y software educativo.

Gestión de Recursos Financieros: Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes. Entre estas prácticas podemos encontrar presupuesto, financiación, contabilidad y auditoría.

II.4.1 Gestión de Personal

Según Herrero, “las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso” (Herrero, 2028, p,3), por esta razón contar con las personas adecuadas para el desarrollo de las funciones en la organización en alineación con sus objetivos.

La gestión de personal en una institución educativa es crucial para asegurar que el capital humano, considerado el recurso más valioso, esté alineado con los objetivos organizacionales. Esta gestión abarca varias áreas clave:

Planificación de Personal: La planificación estratégica del personal implica prever las necesidades de recursos humanos a corto y largo plazo, asegurando que haya suficiente personal cualificado para cubrir todas las áreas necesarias. Esto incluye la creación de perfiles de puestos, la proyección de futuros requisitos de personal y la identificación de habilidades y competencias necesarias.

Reclutamiento y Selección: Un proceso eficaz de reclutamiento y selección es esencial para atraer y contratar a los mejores candidatos. Esto implica definir claramente los requisitos del puesto, utilizar diversas estrategias de reclutamiento, y aplicar procesos de selección que evalúen las competencias y la idoneidad de los candidatos para el puesto. Es fundamental que el proceso sea justo, transparente y alineado con los valores de la institución.

Capacitación y Desarrollo: La capacitación continua y el desarrollo profesional son vitales para mantener al personal actualizado y mejorar sus competencias. Esto incluye programas de inducción para nuevos empleados, capacitación en habilidades específicas, desarrollo de liderazgo, y oportunidades de aprendizaje continuo. La inversión en el desarrollo profesional contribuye a la satisfacción y retención del personal.

Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño permite medir y gestionar el rendimiento de los empleados, proporcionando retroalimentación constructiva y estableciendo metas para el desarrollo personal y profesional. Un sistema efectivo de evaluación del desempeño debe ser transparente, objetivo y basado en criterios claros. La retroalimentación regular y las conversaciones de desarrollo son esenciales para mantener al personal motivado y alineado con los objetivos organizacionales.

Compensación y Beneficios: Un sistema de compensación justo y competitivo es crucial para atraer y retener talento. Esto incluye salarios, bonificaciones, incentivos y beneficios adicionales como seguros de salud, planes de pensiones, y oportunidades de desarrollo profesional. Es importante que la compensación sea equitativa y refleje el valor aportado por los empleados.

Clima Laboral y Cultura Organizacional: Fomentar un clima laboral positivo y una cultura organizacional que promueva la colaboración, el respeto y el bienestar es fundamental para la satisfacción y el rendimiento del personal. Esto implica políticas y prácticas que apoyen la diversidad e inclusión, la salud y el bienestar, y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Retención del Personal: La retención del personal implica desarrollar estrategias para mantener a los empleados valiosos dentro de la organización. Esto puede incluir programas de reconocimiento y recompensas, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. La retención efectiva del personal reduce los costos asociados con la rotación y asegura la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la institución.

Gestión de Conflictos y Relaciones Laborales: La gestión efectiva de conflictos y relaciones laborales es esencial para mantener un ambiente de trabajo armonioso. Esto incluye la implementación de políticas claras para la resolución de conflictos, la promoción de la comunicación abierta y la colaboración, y el establecimiento de canales formales para la discusión y resolución de problemas laborales.

En resumen, la gestión de personal es un proceso integral que abarca desde la planificación y el reclutamiento hasta la capacitación, evaluación, compensación y retención del personal. Una gestión efectiva del personal no solo mejora el rendimiento y la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al éxito general de la institución educativa.

II.4.2 Gestión de Recursos Educativos

La gestión de recursos educativos es fundamental para asegurar que los estudiantes y docentes cuenten con los materiales y herramientas necesarios para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta gestión incluye diversas áreas clave:

Infraestructura: La infraestructura abarca los edificios, aulas, bibliotecas, laboratorios, y espacios recreativos. Es esencial que estos espacios estén bien diseñados, mantenidos y adaptados a las necesidades educativas. La planificación de la infraestructura debe considerar factores como la accesibilidad, seguridad, confort y tecnología.

Equipos y Suministros: La provisión de equipos (como computadores, proyectores, y laboratorios) y suministros (como libros, material de oficina y herramientas de laboratorio) es crucial. Estos recursos deben estar disponibles en cantidad y calidad suficientes para apoyar las actividades educativas y deben mantenerse actualizados y en buen estado.

Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC): El uso de las TIC en la educación es cada vez más importante. La gestión de recursos educativos debe incluir

la provisión y mantenimiento de tecnologías como computadoras, tablets, acceso a internet, plataformas de aprendizaje en línea y software educativo. Además, es importante capacitar a docentes y estudiantes en el uso efectivo de estas tecnologías.

Materiales Didácticos y Recursos Digitales: Los materiales didácticos tradicionales (libros de texto, guías de estudio) y los recursos digitales (videos educativos, simulaciones, aplicaciones interactivas) son esenciales para el aprendizaje. La gestión debe garantizar que estos materiales sean relevantes, actualizados y accesibles para todos los estudiantes.

Plataformas de Aprendizaje: Las plataformas de aprendizaje en línea facilitan el acceso a contenido educativo, la interacción entre estudiantes y profesores, y la gestión de actividades académicas. La selección, implementación y mantenimiento de estas plataformas son aspectos críticos de la gestión de recursos educativos.

En resumen, la gestión de recursos educativos implica asegurar que todos los elementos necesarios para un ambiente de aprendizaje efectivo estén disponibles, organizados y en buen estado, apoyando así la misión y objetivos de la institución educativa.

II.4.3 Gestión de Recursos Financieros

La gestión de recursos financieros en una institución educativa implica la administración eficiente de los recursos económicos para garantizar la sostenibilidad y el desarrollo continuo de la institución. Esta gestión incluye varias áreas clave:

Presupuesto: La elaboración y gestión del presupuesto es un proceso crucial que implica la planificación de ingresos y gastos. El presupuesto debe reflejar las prioridades estratégicas de la institución, asignando recursos adecuados a las áreas críticas como la infraestructura, el personal, y los programas educativos. Es importante revisar y ajustar el presupuesto regularmente para responder a cambios y necesidades emergentes.

Financiación: Las fuentes de financiación pueden incluir subvenciones gubernamentales, donaciones, ingresos por matrículas, y alianzas con el sector privado. La gestión financiera debe identificar y asegurar estas fuentes de ingresos, así como explorar oportunidades adicionales de financiación que puedan apoyar el crecimiento y desarrollo institucional.

Contabilidad: La contabilidad precisa y transparente es esencial para el control financiero. Esto incluye el registro detallado de todas las transacciones financieras, la preparación de estados financieros y el cumplimiento de normativas y estándares contables. Una contabilidad efectiva permite a la institución tener una visión clara de su situación financiera y tomar decisiones informadas.

Auditoría: La auditoría, tanto interna como externa, asegura la integridad y precisión de los registros financieros. Las auditorías periódicas ayudan a identificar y corregir posibles irregularidades, garantizando la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera.

Gestión de Costos: La gestión de costos implica la identificación, análisis y control de los costos asociados con las operaciones educativas. Esto incluye la optimización de los gastos operativos, la reducción de costos innecesarios y la maximización del uso eficiente de los recursos financieros disponibles.

Alianzas y Redes: Las alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, y el sector privado pueden proporcionar recursos adicionales y oportunidades de colaboración. La gestión financiera debe considerar estas alianzas como parte de su estrategia para diversificar y fortalecer las fuentes de ingresos.

En resumen, la gestión de recursos financieros es un proceso integral que asegura la adecuada asignación, control y utilización de los recursos económicos de la

institución, permitiendo así su funcionamiento sostenible y su capacidad de alcanzar los objetivos educativos.

II.5 Elaboración, validación y aplicación de instrumentos

Hernández Sampieri plantea que el proceso de investigación científica sigue una serie de fases, entre las que destacan la formulación del problema de investigación, el diseño metodológico y la recolección de datos. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 4-21)

La elaboración y validación de instrumentos se enmarca en la fase de recolección de datos, en la cual se determina la herramienta más adecuada para obtener la información que permita dar respuesta a las preguntas de investigación. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 4-21)

La elaboración, validación y aplicación de instrumentos de medición en investigación es un proceso crucial para garantizar la recolección de datos fiables y válidos. En este contexto, el cuestionario se ha consolidado como una herramienta ampliamente utilizada debido a su flexibilidad, capacidad para obtener información directa de los sujetos de estudio y facilidad de administración. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 217-251)

La elección del cuestionario como instrumento de medición requiere un cuidadoso proceso de diseño, que debe considerar aspectos como la definición operativa de las variables, la redacción de las preguntas, la escala de medición y la secuenciación lógica de los ítems. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 217-251)

II.5.1 Elaboración del cuestionario

El diseño de un cuestionario implica varias etapas:

Definición de los objetivos: Se debe tener claridad sobre qué información se quiere obtener y cómo esta contribuirá a responder las preguntas de investigación.

Redacción de ítems: Las preguntas deben formularse de manera clara, precisa y sin ambigüedades. Es importante que los ítems estén alineados con las variables de estudio y permitan medir aspectos específicos.

Selección del tipo de preguntas: Los cuestionarios pueden incluir preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas suelen ser más fáciles de analizar estadísticamente y se pueden estructurar con alternativas como escalas de Likert, verdadero/falso o selección múltiple.

II.5.2 Validación del instrumento

Hernández Sampieri describe el instrumento de medición como el "recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente" que debe cumplir tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 199-200)

Confiabilidad: Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Validez: Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.

- Validez de contenido: Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Un instrumento de medición requiere tener representados a todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las variables que se van a medir.
- Validez de criterio: Validez que se establece al correlacionar las puntuaciones resultantes de aplicar el instrumento con las puntuaciones obtenidas de otro criterio externo que pretende medir lo mismo.
- Validez de constructo: Debe explicar cómo las mediciones del concepto o variable se vinculan de manera congruente con las mediciones de otros conceptos correlacionados teóricamente. El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría. No es conveniente llevar a cabo tal

validación, a menos que exista un marco teórico que soporte la variable en relación con otras variables.

- Validez de expertos: Grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema.

Objetividad del instrumento Grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento.

La validez, la confiabilidad y la objetividad no deben tratarse de forma separada. Sin alguna de las tres, el instrumento no es útil para llevar a cabo un estudio. (Hernández–Sampieri, 2014, pp. 200-207)

II.5.3 Aplicación del cuestionario

Una vez validado, el cuestionario se aplica a la población o muestra definida. Es importante planificar cuidadosamente esta etapa, asegurándose de que los encuestados comprendan las instrucciones y de que se mantenga el control sobre posibles sesgos de aplicación.

La aplicación puede realizarse de manera presencial, en línea o a través de otros medios, dependiendo del acceso a los encuestados y las características de la investigación. Posteriormente, los datos recolectados deben ser procesados y analizados utilizando herramientas estadísticas que permitan obtener resultados válidos y confiables.

III. Marco contextual

III.1 La Universidad Austral de Chile

La Universidad Austral de Chile se funda, a través del Decreto Supremo Nº 3.757, el 7 de septiembre de 1954, en Valdivia, como respuesta a la necesidad de la comunidad de contar con una institución de educación superior universitaria en el sur del país. (Universidad Austral de Chile [UACh], 2024)

El 3 de junio de 1968 se promulga la ley 16.848 que consagró la autonomía de la Universidad Austral en cuanto a la promulgación de sus planes y programas de estudios. La Universidad se organiza jurídicamente como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, reconocida por el Estado y que goza de autonomía académica, administrativa y financiera en conformidad con la ley. En virtud de su carácter autónomo, la Universidad dispone de plena libertad para organizarse, determinar sus formas de gobierno, fijar sus planes de desarrollo, administrar su patrimonio, fijar sus planes y programas de estudio, otorgar sus propios títulos y grados y determinar sus reglamentos internos, con las limitaciones que le imponen la Constitución y las leyes. (UACh, 2024)

El año 2007, la Universidad promulga su Modelo Educacional y Enfoque Curricular, iniciando el proceso de adherir a un cambio de paradigma educacional, transitando desde un modelo centrado en la enseñanza hacia un modelo centrado en el estudiante. (UACh, 2007)

A partir de ese momento, el modelo educacional “adopta un enfoque sistémico complejo que comprende el funcionamiento de los elementos del currículum desde una perspectiva holística integradora, es transparente, desarrolla competencias, permite salidas intermedias (Bachillerato y Licenciatura) y la articulación pre y postgrado. Además, posibilita la movilidad estudiantil y la sintonía con los requerimientos del sistema educativo nacional y las tendencias internacionales en formación de pregrado. (UACh, 2007, p.11)

El Enfoque Curricular contempla cuatro ejes de formación: general, disciplinar, vinculante-profesional y optativo, definiendo además los perfiles de egreso y las competencias en los ciclos de bachiller, licenciado y profesional, que en los estudiantes de pregrado abarcan ámbitos básico, genéricos (identificando algunas como Sello UACh) y específicos, consolidando así un profesional que se adapta rápida y responsablemente al entorno, con capacidad de liderar transformaciones en contextos diversos. (UACh, 2007, p.11)

III.2 La Sede Puerto Montt

Nace el año 1989 como Campus Puerto Montt, logrando alcanzar el nivel de complejidad requerido para convertirse en Sede el año 2008. (UACh, 2024)

Actualmente tiene alrededor de 3800 estudiantes y 180 docentes en 17 carreras de pregrado en las áreas de Ciencias de la Salud y el Comportamiento, Ingeniería, Derecho y Educación. (UACh, 2024)

Además de las carreras de pregrado, ofrece el Doctorado en Ciencias de la Acuicultura, acreditado ante la CNA-Chile y los programas de Magíster en Psicología Clínica de Adultos: Perspectivas Críticas Contemporáneas, Magíster en Medio Ambiente y Bioseguridad en Acuicultura, Magíster en Nutrición Acuícola y Magíster en Atención a la Diversidad en Contextos Educativos. (UACh, 2024)

La Sede Puerto Montt se organiza a través de una Vicerrectoría, que cuenta además con las direcciones Académica, de Administración y Finanzas, de Investigación, de Vinculación con el Medio y de Servicios Estudiantiles y Comunidad Universitaria. Existe un Consejo de la Sede Puerto Montt, cuya función principal es la coordinación de las actividades académicas y la propuesta de políticas y planes de desarrollo académicos y administrativos. En este Consejo se encuentran representadas las unidades académicas, los funcionarios administrativos/as y los/as estudiantes. (UACh, 2024)

La Sede Puerto Montt cuenta con tres campus: Pelluco, Costanera y Dos Esteros. (UACh, 2024)

En términos de Responsabilidad Social y Vinculación con el medio, la Sede Puerto Montt mantiene convenios internacionales y nacionales establecidos con instituciones públicas y privadas, los que permiten que los/as estudiantes se integren a la realidad regional y, a la vez, contribuyan al desarrollo de los lugares en los que se insertan. De esta manera, se favorece el aprendizaje de habilidades prácticas, así como la articulación de los conocimientos teóricos con el desempeño en contextos laborales y la retroalimentación entre los contextos sociales y la formación universitaria. (UACh, 2024)

IV. Diseño y aplicación del instrumento

La presente metodología se orientó a la elaboración de un instrumento que permita diagnosticar la realidad actual de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos a nivel mesocurricular en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Sede Puerto Montt de la Universidad Austral de Chile, para lo cual se desarrolló un proceso riguroso y sistemático.

IV.1 Descripción de las características del instrumento

El instrumento desarrollado corresponde a un cuestionario de preguntas cerradas desarrollado utilizando una escala Likert de 4 puntos, con el propósito de no ofrecer una opción neutral, para incentivar a los encuestados a expresar una opinión más definida.

El propósito del instrumento es evaluar la percepción de los y las docentes que ejercen en la carrera con relación a las cuatro áreas antes mencionadas, las cuales están organizadas en las dimensiones que se detallan a continuación:

Área	Dimensión	Descripción
Formación basada en competencias	Saber conocer	Conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren antes y durante el desarrollo de su labor docente
	Saber ser	Capacidades emocionales de las personas en el desempeño de sus funciones docentes
	Saber hacer	Habilidades, destrezas y aptitudes que se movilizan en el desempeño real de las funciones docentes
Liderazgo pedagógico	Establecer dirección	Implica definir una visión clara y compartida para la escuela
	Rediseñar la organización	Implica estructurar y organizar la escuela de manera que apoye la implementación de la visión y los objetivos establecidos
	Desarrollar personas	Se refiere a invertir en el crecimiento profesional y personal del personal de la escuela

Área	Dimensión	Descripción
	Gestionar la instrucción en la Escuela	Implica supervisar y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje
Gestión Curricular	Gestión pedagógica	Abarca todas las actividades y decisiones relacionadas con la planificación y organización de la enseñanza y el aprendizaje
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Se centra en las prácticas diarias de enseñanza y aprendizaje que ocurren dentro del aula
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Se refiere a las actividades y programas destinados a apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando tanto su crecimiento académico como su bienestar emocional y social
Gestión de Recursos	Gestión del recurso humano	Políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.
	Gestión de recursos financieros y administración	Procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos
	Gestión de recursos educativos	Políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes

IV.2 Elaboración del instrumento

Para el desarrollo de este instrumento se consideraron cuestionarios existentes aplicados al contexto escolar, los cuales fueron adaptados al contexto universitario. Originalmente, el cuestionario se encontraba organizado en las áreas y dimensiones presentadas en el diseño.

Las preguntas desarrolladas fueron las que se presentan a continuación.

Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	Permite medir
Establece contenidos prioritarios y luego secundarios de la asignatura que imparte Procura mantener la continuidad y progresión de los contenidos de la asignatura que imparte Evalúa la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará Se realizan con frecuencia evaluaciones formativas para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran las y los estudiantes	El grado en que los docentes desarrollan prácticas que contribuyen al aprendizaje cognitivo de los estudiantes

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	Permite medir
Fomenta el sentido de responsabilidad en las y los estudiantes Fomenta la toma de decisiones autónomas en las y los estudiantes Fomenta en las y los estudiantes la creatividad e innovación en el desarrollo de las distintas actividades	El grado en que los docentes implementan prácticas que contribuyen al desarrollo de capacidades emocionales de sus estudiantes

Dimensión: Saber ser

Prácticas	Permite medir
Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el conocimiento, la naturaleza y el desarrollo sustentable en sus labores académicas Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la calidad y la excelencia en sus labores académicas Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la libertad y el respeto por la diversidad en sus labores académicas Fomenta en las y los estudiantes la habilidad para trabajar en forma autónoma en sus labores académicas Fomenta en las y los estudiantes la responsabilidad social en sus labores académicas	El grado en que los docentes implementan prácticas que contribuyen al desarrollo habilidades, destrezas y aptitudes que se movilizan en el desempeño real contextualizado en

Prácticas	Permite medir
Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el medio sociocultural en sus labores académicas	las competencias sello UACh

Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	Permite medir
La Escuela toma decisiones de mejoramiento de procesos académicos, a partir de los resultados que entrega el sistema académico El Instituto genera talleres para reflexionar acerca de las virtudes destacadas de las y los docentes en sus actividades académicas	El grado en que la Escuela y el Instituto evalúan sus procesos y desarrolla acciones de cambio y mejora orientados a cumplir los objetivos institucionales

Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	Permite medir
La Directora de Escuela revisa el reglamento de la universidad en conjunto con el cuerpo docente El instituto realiza gestiones de capacitación para la incorporación de mejoras en los procesos docentes El Instituto otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza El Director de Instituto genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas El Director de Instituto gestiona soluciones a las inquietudes planteadas por los docentes	El grado en que los distintos estamentos de la institución desarrollan acciones para supervisar y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje

Dimensión: Desarrollar personas

Prácticas	Permite medir
El Director de Instituto apoya a las y los docentes, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno El Director de Instituto gestiona instancias de esparcimiento y recreación entre las y los docentes, con el fin de establecer lazos y crear identidad universitaria	El grado en que los distintos estamentos de la institución favorecen el crecimiento

Prácticas	Permite medir
La Sede Puerto Montt otorga recursos educativos básicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes	profesional y personal del personal de la escuela

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	Permite medir
La Escuela orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas El Instituto desarrolla prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales. La Sede promueve prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias entre las distintas Escuelas favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.	El grado en que los distintos estamentos de la institución contribuyen a la implementación de una visión clara y compartida para la escuela

Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	Permite medir
El Consejo de Escuela monitorea regularmente el logro de las competencias del perfil de egreso de la carrera La Directora de Escuela asegura que cada docente cuente con un programa de asignatura actualizado y alineado con el proyecto curricular de la carrera.	El grado en que la Escuela desarrolla actividades y toma decisiones relacionadas con la planificación y organización de la enseñanza y el aprendizaje para el logro del perfil de egreso

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Permite medir
Realizo, en cada clase, la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos Aplico estrategias de enseñanza variadas, según el tipo de contenido Monitoreo el resultado de los aprendizajes de mis estudiantes durante la clase	El grado en que los docentes desarrollan prácticas diarias que favorecen el

Prácticas	Permite medir
Mis estudiantes son capaces de aprender y desarrollar competencias complejas durante la clase	aprendizaje en el aula

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Permite medir
La Escuela organiza instancias de reflexión para identificar a las y los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar La Sede cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a las y los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico La Sede implementa estrategias para potenciar a las y los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos La Sede cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a las y los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y económicas	El grado en que los distintos estamentos de la institución desarrollan actividades y programas destinados a apoyar el desarrollo integral de los estudiantes, abarcando tanto su crecimiento académico como su bienestar emocional y social

Área: Gestión de recursos

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	Permite medir
La Sede cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo La Sede reconoce el trabajo de las y los docentes mediante la implementación de sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional La Sede Puerto Montt cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas La Sede Puerto Montt cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto La Sede Puerto Montt cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas docentes	El grado en que los distintos estamentos de la institución promueven políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo calificado y motivado, y con un clima laboral positivo.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	Permite medir
La Sede Puerto Montt cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos La Sede Puerto Montt cumple con la legislación vigente	El grado en que los distintos estamentos de la institución promueven procedimientos y prácticas para garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Permite medir
La Sede Puerto Montt dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes La Sede Puerto Montt cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de las y los estudiantes La Sede Puerto Montt cuenta con una biblioteca operativa que apoya el aprendizaje de las y los estudiantes La Sede Puerto Montt cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y facilitar la operación administrativa La Sede Puerto Montt cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódico	El grado en que los distintos estamentos de la institución promueven políticas y procedimientos para asegurar una administración ordenada y eficiente de todos los aspectos ligados a los recursos económicos de la institución y de las oportunidades provenientes de los programas de apoyo, alianzas y redes

Con el propósito de evaluar la comprensión de las preguntas diseñadas, se entregó el cuestionario a tres docentes del Instituto de Gestión e Industrial, no pertenecientes al grupo de docentes de Ingeniería Comercial. De esta evaluación fue posible rescatar la necesidad de reorganizar la estructura del cuestionario, el cual estaba ordenado en función de las dimensiones y se reorganizó según los estamentos institucionales involucrados, con el propósito de acercar la estructura y el lenguaje a la cultura organizacional de la Universidad.

Para la redacción final de las preguntas, se consideraron los documentos iniciales, el Marco para la Buena Enseñanza, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y el Modelo Educacional y Enfoque Curricular de la Universidad Austral de Chile.

El instrumento desarrollado se presenta en el Anexo 1.

IV.3 Validación del Instrumento

Para garantizar la validez, la confiabilidad y la objetividad del instrumento, se realizó un proceso de validación que incluyó las siguientes etapas:

Prueba Piloto: Se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de tres docentes de la universidad. Esta prueba piloto permitió evaluar la confiabilidad del instrumento e identificar posibles problemas de comprensión y ajustar las preguntas en consecuencia.

Revisión por Experto: El profesor Jorge Parada Morollón, Magíster en Análisis de Datos Multivariantes, realizó una revisión crítica del instrumento, proporcionando comentarios y sugerencias para mejorar la claridad, relevancia y precisión de las preguntas. Esta actividad se llevó a cabo para garantizar la validez de experto. La ficha de validación se presenta en Anexo 2.

Ajustes y Refinamiento: Basado en los comentarios del experto y los resultados de la prueba piloto, se realizaron ajustes y refinamientos al instrumento para asegurar su efectividad en la recolección de datos pertinentes.

Objetividad: Para garantizar la objetividad, el instrumento fue aplicado por medio de un formulario on line con el propósito de estandarizar la aplicación del instrumento.

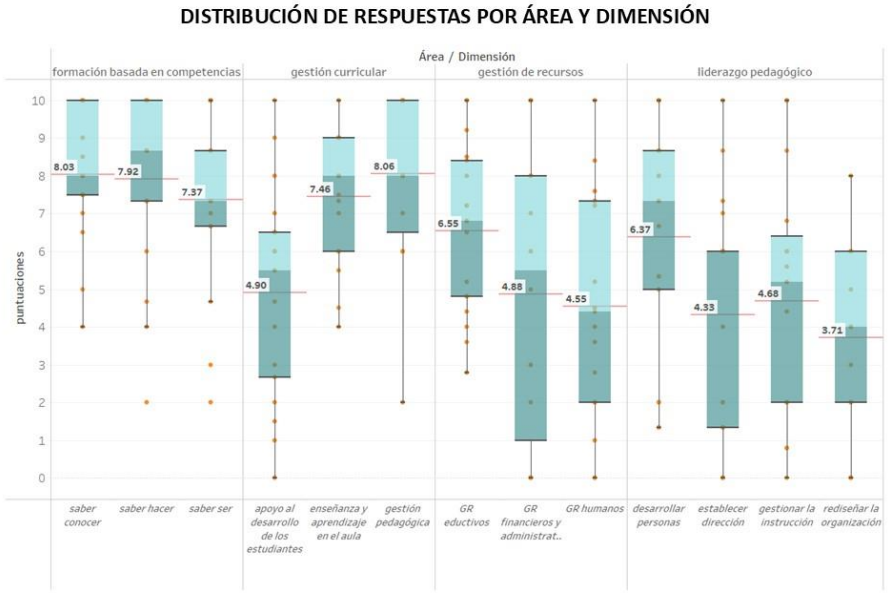
V. Análisis de resultados

Con el propósito de hacer cuantificable los datos para facilitar el análisis, se transformaron los datos a formato numérico, utilizando la siguiente conversión:

CATEGORÍA	PUNTUACIÓN
Completamente en desacuerdo	10
Parcialmente en desacuerdo	6
Parcialmente de acuerdo	4
Completamente de acuerdo	0
No sabe o no responde	Null

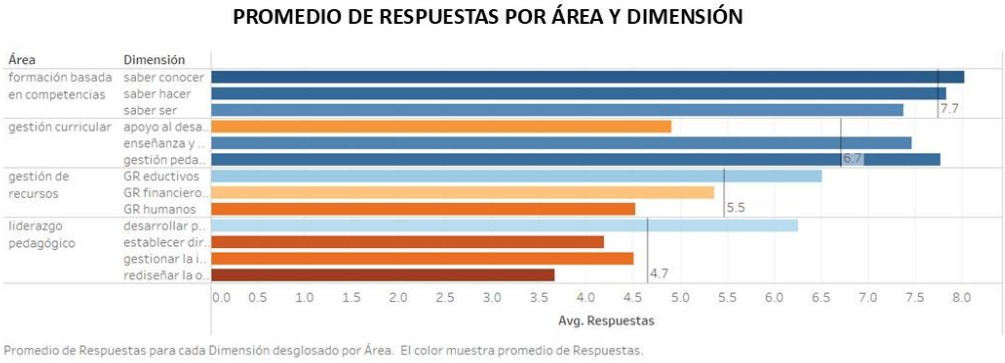
Los valores 6 y 4 se asignaron con el fin de maximizar la visualización de las opiniones extremas (Completamente de acuerdo y completamente en desacuerdo)

A continuación de presenta un gráfico con la distribución de las respuestas por área y dimensión, utilizando un gráfico box plot para visualización de la media, la mediana y la dispersión de los datos.



Promedio de Respuestas para cada Dimensión desglosado por Área.

Al analizar en detalle las preguntas asociadas a cada área y sus dimensiones, es posible observar que el área en que la carrera cuenta con su mayor fortaleza es el área de Formación Basada en Competencias, donde se observa un promedio de 7,7 puntos. Hay una clara debilidad en el área de Liderazgo Pedagógico con un promedio de 4,7 puntos que sólo es incrementado por la dimensión Desarrollar Personas y que en todas las demás dimensiones es incluso más deficitario. En términos generales, se observa que el área de Gestión Curricular presenta buenos indicadores, encontrándose debilitada sólo en la dimensión de Apoyo al desarrollo de los estudiantes. Finalmente, en el área de Gestión de Recursos, se observa debilidad en las dimensiones de Gestión de Recursos Financieros y Gestión de Recursos Humanos, con un desempeño medianamente aceptable en Gestión de Recursos Educativos. En el siguiente gráfico se puede observar el nivel de desempeño de las áreas y dimensiones descritas:



A continuación, se desarrollará un análisis de cada área y dimensión desagregada en función de las preguntas consideradas en el cuestionario.

V.1 Área: Formación Basada en Competencias

Promedio de Respuestas para cada Preguntas desglosado por Área y Dimensión. El color muestra promedio de Respuestas. La vista se filtra en Área, lo que conserva formación basada en competencias.

En el gráfico se observa que, en cuanto al área de formación basada en competencias, en las dimensiones **Saber ser**, **Saber hacer** y **Saber conocer**, las respuestas promedio son consistentemente altas en torno a (7.4 y 8.0)

Estos resultados sugieren que hay una percepción positiva en el fomento y la evaluación de competencias dentro de estas dimensiones.

V.2 Área: Liderazgo Pedagógico

Promedio de Respuestas para cada Preguntas desglosado por Área y Dimensión. El color muestra promedio de Respuestas. La vista se filtra en Área, lo que conserva liderazgo pedagógico.

Con relación al Liderazgo Pedagógico se observa una gran debilidad en la dimensión **Rediseñar la organización**, con un promedio de 3,7 en las preguntas. La pregunta que obtiene menor valoración es “El Instituto genera talleres para reflexionar acerca de las virtudes destacadas de las y los docentes en sus actividades académicas” (3,1) lo que indica que no existen espacios de reflexión que permitan contribuir al desarrollo de habilidades académicas compartidas. Por otra parte, la pregunta “La Escuela toma decisiones de mejoramiento de procesos académicos, a partir de los resultados que entrega el sistema académico” (4,4), aunque tiene una valoración mayor, se mantiene en rangos deficitarios, lo que indica que los profesores de la carrera no perciben acciones de mejora en los procesos académicos.

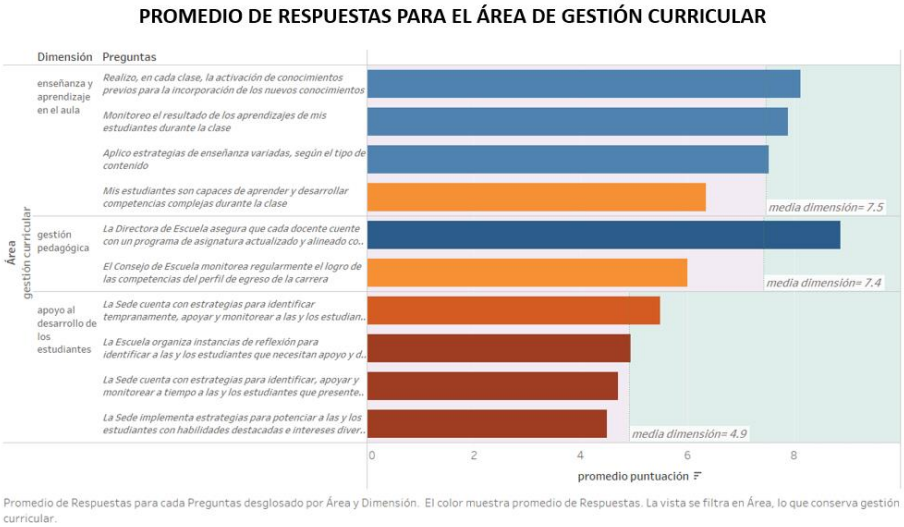
La siguiente dimensión en términos de valoración es **Establece dirección** con un promedio 4,3. En esta dimensión, la pregunta con menor valoración por parte de los docentes es “La Sede promueve prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias entre las distintas Escuelas favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales” (3,6) lo que indica que los profesores no perciben suficiente apoyo desde la Sede Puerto Montt para lograr el alineamiento estratégico de sus labores docentes con el logro de los objetivos y metas institucionales. La pregunta que sigue en términos de valoración es “El Instituto desarrolla prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales” (3,9), lo que indica que tampoco se percibe apoyo a nivel de Instituto para el alineamiento estratégico. Una notable diferencia se percibe en relación con la pregunta “La Escuela orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas” (5,5), lo que indica que los docentes perciben un esfuerzo de la Escuela para apoyar el logro de objetivos, sin embargo, no es un indicador que se encuentre en niveles muy altos, lo que indica que los esfuerzos desarrollados aún son insuficientes.

La dimensión que sigue en la valoración de los profesores es **Gestionar la instrucción**, con un promedio de 4,5. Las preguntas “El Instituto otorga espacios de

reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza" (3,3), "El instituto realiza gestiones de capacitación para la incorporación de mejoras en los procesos docentes" (3,4) y "El Director de Instituto genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas" (3,6) presentan una valoración tan baja que da cuenta de una escasa percepción de acciones desarrolladas por el Instituto para mejorar el proceso de enseñanza en la carrera. Con relación a la pregunta "La Directora de Escuela revisa el reglamento de la universidad en conjunto con el cuerpo docente" (5,2), el promedio se encuentra en un nivel superior medio, pero aún insuficiente, lo que indica que se debe destinar un mayor esfuerzo a la socialización de los reglamentos universitarios con el fin de promover el alineamiento del cuerpo docente con las políticas universitarias. La última pregunta "El Director de Instituto gestiona soluciones a las inquietudes planteadas por los docentes" (6,9) tiene una valoración alta, lo que indica que existe la percepción de los profesores de que sus inquietudes son escuchadas y existe espacio para la mejora, lo cual debería aprovecharse como una fortaleza.

La última dimensión, **Desarrollar personas**, es la que recibe mejor valoración, con un promedio de 6,3. En esta dimensión, la única pregunta observada como debilidad es "El Director de Instituto gestiona instancias de esparcimiento y recreación entre las y los docentes, con el fin de establecer lazos y crear identidad universitaria" (4,1), lo que indica una escasa preocupación por establecer instancias de vinculación que fortalezcan la cultura organizacional y el espíritu de equipo entre los docentes. No obstante esta debilidad, se observa que, ante la pregunta "La Sede Puerto Montt otorga recursos educativos básicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes" (6,5) lo que indica que se percibe que la Sede entrega los medios necesarios para el desempeño eficaz del trabajo docente. Adicionalmente, se observa una elevada valoración de la pregunta "El Director de Instituto apoya a las y los docentes, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno" (8,3) lo que indica una adecuada valoración de las personas por parte de la autoridad, fortaleza que debiera aprovecharse para intentar fortalecer el sentido de pertenencia y equipo entre los docentes.

V.3 Área: Gestión Curricular

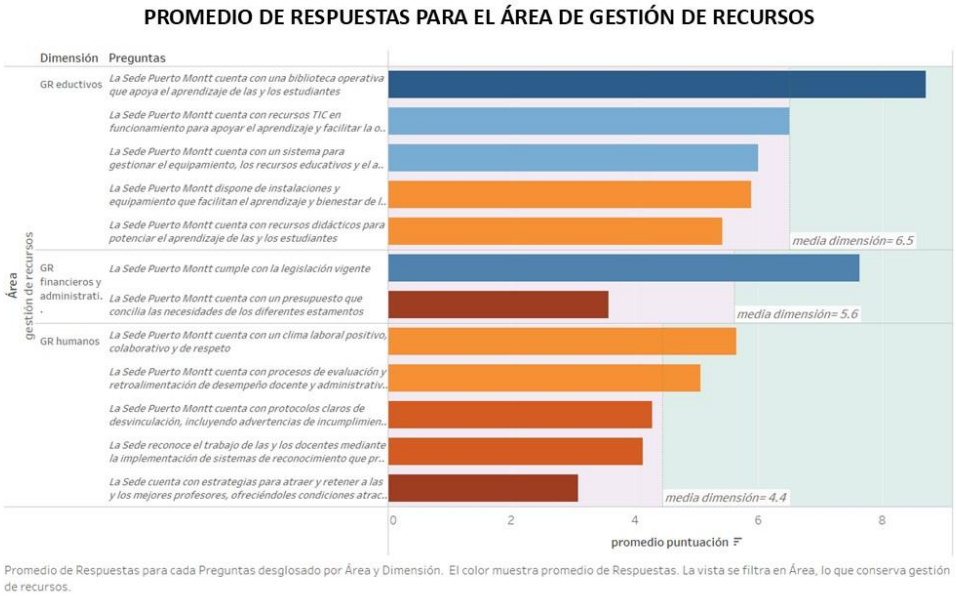


En cuanto al área de gestión curricular y la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes, se observa una notable diferencia. Algunas preguntas en esta categoría tienen una calificación más baja (4.9), lo que indica un área de mejora importante. En la dimensión **Enseñanza y aprendizaje en el aula**, las respuestas en estas categorías son favorables con valores cercanos a 7.5, lo que refleja una buena implementación de estrategias y monitoreo en el aula.

Se observan también resultados positivos en la dimensión Gestión pedagógica (7.4 de promedio), sugiriendo que hay una percepción favorable sobre la gestión del consejo de escuela y dirección.

En general el grafico arroja una satisfacción alta en el área, sin embargo, se observa un área critica en el **Apoyo al desarrollo de los estudiantes**, que esta significativamente por debajo del resto.

V.4 Área: Gestión de Recursos



En esta área se observa que la dimensión más débil es **Gestión de recursos humanos** con un promedio de 4,4. En esta dimensión se observa que la pregunta más débil es “La Sede cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo” (3,1), seguida por “La Sede reconoce el trabajo de las y los docentes mediante la implementación de sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional” (4,1). Estas dos preguntas indican una seria debilidad en cuanto al mantenimiento del talento humano en la organización. Se observa también un bajo nivel en la pregunta “La Sede Puerto Montt cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas” (4,3) lo que indica falta de socialización de los procesos existentes. También se percibe una baja valoración de la pregunta “La Sede Puerto Montt cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas docentes” (5,1) lo que advierte sobre la percepción de poca efectividad de los procesos existentes actualmente. Por último, se observa también una baja valoración de la pregunta “La Sede Puerto Montt cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto” (5,6) lo que señala la necesidad de

desarrollar acciones orientadas a mejorar este importante indicador de desempeño organizacional.

La siguiente dimensión, con un promedio 5,6, es la **Gestión de recursos financieros y administrativos**. En esta dimensión la respuesta que aparece más debilitada es “La Sede Puerto Montt cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos” (3,6), lo que da cuenta de una seria debilidad en términos de la capacidad de la organización para disponer de los recursos necesarios para adecuado su funcionamiento. Por otra parte, hay una mejor valoración de la pregunta “La Sede Puerto Montt cumple con la legislación vigente” (7,6).

La dimensión **Gestión de recursos educativos** es la mejor evaluada con un promedio de 6,5. Dentro de esta dimensión, las preguntas con menor valoración son “La Sede Puerto Montt cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de las y los estudiantes” (5,4) y “La Sede Puerto Montt dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes” (5,9), lo que concuerda con la baja valoración en relación al presupuesto para satisfacer las necesidades de funcionamiento. Se observa un mejor resultado de las preguntas “La Sede Puerto Montt cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódico” (6,0) y “La Sede Puerto Montt cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y facilitar la operación administrativa” (6,5), sin ser particularmente alto, lo que indica que aún hay espacio para la mejora en estos recursos. Por último, la mejor valoración lo recibe la pregunta “La Sede Puerto Montt cuenta con una biblioteca operativa que apoya el aprendizaje de las y los estudiantes” (8,7) lo que indica que este recurso cuenta con las condiciones necesarias para apoyar la calidad de la formación de los estudiantes.

VI. Propuestas de Mejora

VI.1 Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones	Responsable
Fomentar en los y las estudiantes, el compromiso con la naturaleza, el conocimiento y el desarrollo sustentable en sus labores académicas.	Generar un taller anual para docentes, donde se entreguen herramientas para el abordaje de este pilar y la implementación de este en sus clases, permitiendo que los estudiantes puedan desarrollar a lo largo de su carrera dicho conocimiento. Generar jornadas de reflexión académica anuales donde los docentes puedan compartir sus experiencias de trabajo en aula y estrategias, con respecto al pilar mencionado.	Dirección de Escuela

VI.2 Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones	Responsable
Fortalecer la capacidad del equipo directivo para rediseñar la organización	Desarrollo de jornadas de reflexión académica sobre la práctica docente orientadas a que el equipo docente comparta prácticas que han resultado efectivas.	Dirección de Instituto
	Rediseño de procesos académicos de la Escuela a partir de indicadores del Sistema Académico	Consejo de Escuela
Impulsar el alineamiento estratégico del cuerpo docente con las políticas, objetivos y metas institucionales	Organizar jornadas de reflexión y evaluación académica de resultados anuales, orientadas a compartir experiencias de las distintas Escuelas orientadas al logro de Objetivos y Metas Institucionales	Dirección Académica
	Desarrollo de claustros de reflexión académica y planificación anuales, orientada a establecer acciones para contribuir a los objetivos organizacionales de la Sede	Dirección de Instituto
	Diagnóstico y Plan de Mejora sobre prácticas académicas orientadas al logro de objetivos institucionales desarrollado anualmente	Consejo de Escuela

Objetivo	Acciones	Responsable
Desarrollar acciones para favorecer la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje	Diagnóstico de necesidades de capacitación y herramientas de apoyo al mejoramiento de la enseñanza desarrollado al finalizar cada año académico	Dirección de Instituto
	Desarrollo de jornadas de reflexión académica e intercambio de experiencias exitosas sobre las prácticas pedagógicas desarrollada anualmente	Dirección de Instituto
	Elaborar, al inicio de cada semestre, un plan de socialización de reglamentos universitarios con el cuerpo docente, con énfasis en los y las docentes que se integran a la carrera.	Dirección de Escuela
Favorecer el fortalecimiento de la cultura organizacional del Instituto en alineación con la identidad universitaria	Elaborar un programa anual de actividades de esparcimiento y recreación entre docentes, orientadas al fortalecimiento de lazos y la creación de identidad universitaria	Dirección de Instituto

VI.3 Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones	Responsable
Organizar instancias de reflexión para identificar a las y los estudiantes que necesitan apoyo	Revisar, al finalizar cada semestre, los casos de estudiantes con dificultades, analizando sus resultados académicos y asistencia con el propósito de generar estrategias que permitan apoyarlos.	Consejo de Escuela UAAEP*
Determinar las metodologías o prácticas a mejorar dentro de la escuela.	Organizar, al finalizar cada año académico, jornadas de reflexión con el equipo docente sobre el proceso de aprendizaje de los estudiantes y capacitar a las y los profesores mediante experiencias prácticas sobre metodologías de enseñanza-aprendizaje efectivas dado el perfil de los estudiantes.	Dirección de Escuela UAAEP DACIC**

Objetivo	Acciones	Responsable
Fomentar que los estudiantes sean capaces de aprender y desarrollar competencias complejas durante la clase.	Implementar en el aula, estrategias pedagógicas que promuevan en los estudiantes el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad y la colaboración.	Dirección de Escuela Docentes de la carrera
Diseñar estrategias a nivel Sede, que permitan apoyar, identificar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico.	Implementar un sistema de alerta temprana o seguimiento académico, que permita visualizar la realidad académica de cada estudiante de la carrera, lo que permitirá generar instancias de mejora y generar metodologías que permitan el correcto aprendizaje de los estudiantes. Este monitoreo puede ser mediante la plataforma que usan en la carrera, para el registro de calificaciones.	Dirección Académica Dirección de escuela Docentes
Monitorear regularmente, el logro de las competencias del perfil de egreso de la carrera.	Realizar una revisión periódica al perfil de egreso de la carrera, para asegurarse que siga siendo relevante y este alineada con las necesidades del entorno laboral y académico. Dicha revisión puede realizarse cada dos o tres años, y debe incluir la opinión de estudiantes, docentes, directivos, empleadores y egresados.	Consejo de escuela
	Generar encuestas a estudiantes egresados de la carrera, para evaluar como perciben su preparación en relación con el perfil de egreso y las competencias adquiridas. La información obtenida de dichas encuestas, puede ser una herramienta para ajustar el plan de estudio de la carrera o mejorar el monitoreo de competencias.	Consejo de escuela

* UAAEP: Unidad de Apoyo al Aprendizaje del Estudiante de Pregrado

** DACIC: Departamento de Aseguramiento de la Calidad y la Innovación Curricular

VI.4 Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones	Responsable
Fortalecimiento de un equipo docente calificado y motivado	Implementar un sistema de reconocimiento del trabajo docente orientado a la promoción del compromiso profesional	Vicerrectoría Académica
	Implementar un programa de socialización de los procesos de recursos humanos de la organización, incluyendo los protocolos claros de desvinculación	Dirección de Personal
	Desarrollo de procesos de retroalimentación del proceso de evaluación que considere capacitación para la mejora del desempeño docente y administrativo	Dirección de Personal
Fortalecimiento del clima laboral positivo	Elaborar un programa de mejoramiento del clima laboral acompañando de un profesional capacitado.	Vicerrectoría de Sede Puerto Montt
Garantizar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos	Elaboración de Presupuesto Anual de Sede Puerto Montt orientado a satisfacer las necesidades de los diferentes estamentos	Dirección de Administración y Finanzas
Asegurar la provisión de recursos para el adecuado logro del proceso formativo de la carrera	Diagnóstico y Plan de Mejora de necesidades de recursos didácticos, instalaciones y equipamiento para potenciar el aprendizaje de las y los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial desarrollado anualmente.	Consejo de Escuela

VII. Conclusiones

El diagnóstico desarrollado sobre el desempeño de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt, en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, revela tanto fortalezas como áreas de oportunidad significativas.

En primer lugar, la Formación Basada en Competencias se presenta como el área más sólida, destacando un adecuado desarrollo de las dimensiones “saber ser”,” saber hacer” y “saber conocer”. Este resultado es consistente con el Modelo Educacional y Enfoque Curricular declarado por la Universidad que pone énfasis en esta área de desarrollo. Los docentes perciben un alto nivel de implementación de prácticas que fomentan el desarrollo de competencias, lo que indica un enfoque claro hacia la mejora continua en este aspecto.

Sin embargo, el área de Liderazgo Pedagógico es la que presenta mayores debilidades, especialmente en las dimensiones de “Rediseñar la organización” y “Establecer dirección”. La falta de espacios de reflexión y capacitaciones para los docentes, así como la escasa articulación con las metas institucionales, son desafíos que requieren atención urgente para fortalecer la dirección académica y el alineamiento estratégico de la carrera. En este sentido, a pesar de la fuerte orientación hacia la formación basada en competencias evidenciada, se observa poco acompañamiento al cuerpo docente en la implementación de las prácticas pedagógicas necesarias para el adecuado logro de este propósito. Es necesario que la carrera intencione un mejoramiento en lo referido a la capacitación, la reflexión académica y el intercambio de experiencias exitosas entre docentes.

En lo referido a la Gestión Curricular, los resultados son mayormente positivos, con buenas prácticas de enseñanza y gestión pedagógica, aunque se identifica una debilidad en el apoyo al desarrollo integral de los estudiantes. Este aspecto demanda

una mayor focalización en estrategias de monitoreo y apoyo académico y socioemocional acompañadas por la Escuela y las unidades de apoyo existentes.

Por último, la Gestión de Recursos, tanto humanos como financieros, muestra áreas críticas, en particular en la capacidad de atraer y retener talento docente, así como en la adecuación de los recursos presupuestarios para satisfacer las necesidades del programa. Esta situación se vuelve de compleja solución, considerando la actual crisis económica que enfrenta la institución. No obstante, si la Universidad desea mantener su viabilidad en el futuro no debe descuidar esta área y debe orientar todos los esfuerzos posibles al mantenimiento del talento docente. Se destaca, sin embargo, la percepción de que la Universidad cuenta con recursos educativos suficientes, incluyendo la disponibilidad de una biblioteca adecuada e implementación tecnológica suficiente para el adecuado desempeño de su rol formador de profesionales. Esto da cuenta de la historia de la Universidad, que logró establecer una base de recursos e infraestructura para el desarrollo de sus procesos académicos suficiente para enfrentar estos momentos de crisis sin ver dañada su capacidad de desarrollar formación de calidad.

En resumen, el presente diagnóstico evidencia la necesidad de un enfoque integral para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión de recursos en la carrera, áreas que resultan clave para fortalecer el apoyo a la formación de los estudiantes y asegurar el logro de los objetivos institucionales. Las propuestas de mejora desarrolladas ofrecen un marco de acción para guiar a la institución hacia un proceso educativo orientado a mejorar la calidad y alineada con las demandas actuales del entorno académico y profesional.

VIII. Bibliografía

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* Free Press.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2015) *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.* Santiago: Ministerio de Educación.

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2021) *Marco para la Buena Enseñanza.* Santiago: Ministerio de Educación.

Coronado, G., Adriana, R., Abreu, & Luis, J. (2023). Liderazgo Pedagógico. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 18(2), 1–27.

CYPHER Learning. (21 de julio de 2024). *Los 6 principios del aprendizaje basado en competencias*. https://www.cypherlearning.com/es/blog/k-20/los-6-principios-del-aprendizaje-basado-en-competencias

Equipo Significados. (s.f.). Competencias. En *Enciclopedia Significados*. Recuperado en 20 de julio de 2024, de https://www.significados.com/competencias/

Fernández Núñez, L. (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario?. Butlletí LaRecerca, Núm. 1 (març 2005), 1-9.

García Rodríguez, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24–39.

Hargreaves, A. y Fink, D. (2006). *El liderazgo sostenible: Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores.* Ediciones Morata.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marin & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas:* (ed.). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/57469?page=16

Periañén Picón, A. (21 de julio de 2024). *Los 3 saberes en el aprendizaje por competencias*. Linkedin. https://es.linkedin.com/pulse/los-3-saberes-en-el-aprendizaje-por-competencias-ángela

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración.* México: Pearson Educación.

Toro Santacruz, S. E. (2017). Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa. *Revista Publicando*, *4*(11(1), 459-483. Recuperado a partir de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576

Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación. (2013). *Gestión curricular para la reactivación integral de aprendizajes*. Ministerio de Educación. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/19519/gestion%20curricular.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Universidad Austral de Chile. (03 de julio de 2024). *Nuestra historia.* https://www.uach.cl/admision/conoce-la-uach/nuestra-historia

Universidad Austral de Chile. (03 de julio de 2024). *Sede Puerto Montt: Historia.* http://www.pmontt.uach.cl/sede/historia/

Universidad Austral de Chile. (2007). *Modelo Educacional y Enfoque Curricular de la Universidad Austral de Chile.* Imprenta América.

Uribe, J. (03 de julio de 2024). *¿Qué es el Liderazgo Situacional y cómo se practica?.* Winston. https://elwinston.io/que-es-el-liderazgo-situacional-y-como-se-practica/

Zabala, A. y Arnau, L. (2008). *11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias*. Graó, Barcelona.

ANEXO 1: INSTRUMENTO DISEÑADO

INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Estimado/a participante,

Somos Alexia Andrea Quiroz Barría y María Paz Schade Bravo, estudiantes del programa de Magíster Profesional en Educación, mención Currículum y Evaluación basado en Competencias. Actualmente, estamos desarrollando la tesis titulada "Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt, Región de Los Lagos".

El propósito de este estudio es identificar y analizar las áreas mencionadas dentro del contexto de la carrera de Ingeniería Comercial, con el fin de promover la mejora de la calidad educativa y los procesos de formación de los futuros profesionales.

Su participación en esta encuesta es fundamental para el éxito de la investigación. Valoramos enormemente su tiempo y disposición para responder de manera honesta y detallada a las preguntas que hemos preparado. La información será tratada con la más estricta confidencialidad y utilizada exclusivamente para fines académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración y esperamos que esta investigación contribuya significativamente al desarrollo educativo de la carrera de Ingeniería Comercial.

Género

- Masculino
- Femenino
- Otro
- Prefiero no decirlo

Edad ☐ años

Años de Experiencia en la Carrera de Ingeniería Comercial ☐

Nivel Educativo

- Pregrado
- Postgrado (Magíster)
- Doctorado
- Otro (por favor especifique): _____

Área de Especialización

- Economía
- Finanzas
- Marketing
- Recursos Humanos
- Operaciones
- Otro (por favor especifique): _____

Tipo de Contrato

- Jornada Completa
- Media Jornada
- Part-Time

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área, organizados según los distintos estamentos involucrados. Usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

Escala evaluativa

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

Valor	1	2	3	4	NS/NR
Criterio de calidad	Completamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Completamente de acuerdo	No sabe o no responde

DESEMPEÑO DOCENTE

Responda en relación con las prácticas que desarrolla en su desempeño como docente de la Escuela

Prácticas	**1**	**2**	**3**	**4**	**NS/NR**
1. Establece contenidos prioritarios y luego secundarios de la asignatura que imparte					
2. Procura mantener la continuidad y progresión de los contenidos de la asignatura que imparte					
3. Evalúa la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará					
4. Se realizan con frecuencia evaluaciones formativas para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran las y los estudiantes					
5. Fomenta el sentido de responsabilidad en las y los estudiantes					
6. Fomenta la toma de decisiones autónomas en las y los estudiantes					
7. Fomenta en las y los estudiantes la creatividad e innovación en el desarrollo de las distintas actividades					
8. Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el conocimiento, la naturaleza y el desarrollo sustentable en sus labores académicas					
9. Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la calidad y la excelencia en sus labores académicas					
10. Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la libertad y el respeto por la diversidad en sus labores académicas					
11. Fomenta en las y los estudiantes la habilidad para trabajar en forma autónoma en sus labores académicas					
12. Fomenta en las y los estudiantes la responsabilidad social en sus labores académicas					
13. Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el medio sociocultural en sus labores académicas					

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
14. Realizo, en cada clase, la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos					
15. Aplico estrategias de enseñanza variadas, según el tipo de contenido					
16. Monitoreo el resultado de los aprendizajes de mis estudiantes durante la clase					
17. Mis estudiantes son capaces de aprender y desarrollar competencias complejas durante la clase					

RELACIÓN CON LA ESCUELA

Responda en relación con el conocimiento que tiene sobre el desarrollo de estas prácticas en el contexto de la Escuela de Ingeniería Comercial

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
1. La Escuela toma decisiones de mejoramiento de procesos académicos, a partir de los resultados que entrega el sistema académico					
2. La Escuela orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas					
3. La Directora de Escuela revisa el reglamento de la universidad en conjunto con el cuerpo docente					
4. El Consejo de Escuela monitorea regularmente el logro de las competencias del perfil de egreso de la carrera					
5. La Directora de Escuela asegura que cada docente cuente con un programa de asignatura actualizado y alineado con el proyecto curricular de la carrera.					
6. La Escuela organiza instancias de reflexión para identificar a las y los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar					

RELACIÓN CON EL INSTITUTO

Responda en relación con el conocimiento que tiene sobre el desarrollo de estas prácticas en el contexto del Instituto de Gestión e Industria.

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
1. El Instituto genera talleres para reflexionar acerca de las virtudes destacadas de las y los docentes en sus actividades académicas					
2. El instituto realiza gestiones de capacitación para la incorporación de mejoras en los procesos docentes					
3. El Instituto otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza					
4. El Director de Instituto genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas					
5. El Director de Instituto gestiona soluciones a las inquietudes planteadas por los docentes					
6. El Director de Instituto apoya a las y los docentes, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno					
7. El Director de Instituto gestiona instancias de esparcimiento y recreación entre las y los docentes, con el fin de establecer lazos y crear identidad universitaria					
8. El Instituto desarrolla prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.					

RELACIÓN CON LA SEDE PUERTO MONTT

Responda en relación con el conocimiento que tiene sobre el desarrollo de estas prácticas en el contexto de la Sede Puerto Montt.

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
1. La Sede Puerto Montt otorga recursos educativos básicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes					
2. La Sede promueve prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias entre las distintas Escuelas favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.					

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
3. La Sede cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a las y los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico					
4. La Sede implementa estrategias para potenciar a las y los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos					
5. La Sede cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a las y los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y económicas					
6. La Sede cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo					
7. La Sede reconoce el trabajo de las y los docentes mediante la implementación de sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional					
8. La Sede Puerto Montt cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas					
9. La Sede Puerto Montt cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto					
10. La Sede Puerto Montt cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas docentes					
11. La Sede Puerto Montt cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos					
12. La Sede Puerto Montt cumple con la legislación vigente					
13. La Sede Puerto Montt dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes					
14. La Sede Puerto Montt cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de las y los estudiantes					
15. La Sede Puerto Montt cuenta con una biblioteca operativa que apoya el aprendizaje de las y los estudiantes					
16. La Sede Puerto Montt cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y facilitar la operación administrativa					

Prácticas	1	2	3	4	NS/NR
17. La Sede Puerto Montt cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódico					

ANEXO 2: FICHA DE VALIDACIÓN

UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES
AUTÓNOMA

MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt, Región de Los Lagos.

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	- Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	- Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	- Gestión pedagógica. - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	- Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	**Grado de acuerdo**					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)						X
• Las opciones de respuesta son adecuadas			X			
• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.					X	

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	x	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	**Buena**	**Regular**	**Deficiente**
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Orden y claridad general
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Modificar las escalas de las preguntas.

Identificación del experto

Nombre y apellidos	Jorge parada morollón
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Estadístico, máster en análisis de datos multivariantes, universidad austral de chile, sede puerto montt
e-mail	jorge.parada@uach.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	25 de julio de 2024

ANEXO 3: DATOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Área: Formación Basada en Competencias

Dimensión	Preguntas	Prom. Respuestas	Mediana Respuestas	Desv. están. de población de Respuestas
saber conocer	Procura mantener la continuidad y progresión de los contenidos de la asignatura que imparte	8,9	10,0	2,6
	Establece contenidos prioritarios y luego secundarios de la asignatura que imparte	8,8	10,0	3,2
	Se realizan con frecuencia evaluaciones formativas para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran las y los estudiantes	7,3	6,0	2,7
	Evalúa la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará	7,1	6,0	3,3
saber hacer	Fomenta el sentido de responsabilidad en las y los estudiantes	8,1	10,0	3,0
	Fomenta la toma de decisiones autónomas en las y los estudiantes	7,9	10,0	3,0
	Fomenta en las y los estudiantes la creatividad e innovación en el desarrollo de las distintas actividades	7,5	6,0	2,1
saber ser	Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la calidad y la excelencia en sus labores académicas	8,8	10,0	2,2
	Fomenta en las y los estudiantes la habilidad para trabajar en forma autónoma en sus labores académicas	8,2	10,0	3,0
	Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el medio sociocultural en sus labores académicas	7,1	6,0	2,9
	Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con la libertad y el respeto por la diversidad en sus labores académicas	6,9	6,0	3,4
	Fomenta en las y los estudiantes la responsabilidad social en sus labores académicas	6,9	6,0	3,1
	Fomenta en las y los estudiantes el compromiso con el conocimiento, la naturaleza y el desarrollo sustentable en sus labores académicas	6,2	6,0	2,8

Área: Gestión Curricular

Dimensión	Preguntas	Prom. Respuestas	Mediana Respuestas	Desv. están. de población de Respuestas
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	La Sede cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a las y los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y económicas	5,5	6,0	3,4
	La Escuela organiza instancias de reflexión para identificar a las y los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar	4,9	6,0	3,5
	La Sede cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a las y los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje académico	4,7	4,0	2,8
	La Sede implementa estrategias para potenciar a las y los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos	4,5	5,0	4,0
Enseñanza y aprendizaje en el aula	Realizo, en cada clase, la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos	8,1	10,0	3,0
	Monitoreo el resultado de los aprendizajes de mis estudiantes durante la clase	7,9	10,0	2,9
	Aplico estrategias de enseñanza variadas, según el tipo de contenido	7,5	6,0	2,1
	Mis estudiantes son capaces de aprender y desarrollar competencias complejas durante la clase	6,4	6,0	1,8
Gestión pedagógica	La Directora de Escuela asegura que cada docente cuente con un programa de asignatura actualizado y alineado con el proyecto curricular de la carrera.	8,9	10,0	2,0
	El Consejo de Escuela monitorea regularmente el logro de las competencias del perfil de egreso de la carrera	6,0	6,0	2,7

Área: Gestión de Recursos

Dimensión	Preguntas	Prom. Respuestas	Mediana Respuestas	Desv. están. de población de Respuestas
Gestión de recursos educativos	La Sede Puerto Montt cuenta con una biblioteca operativa que apoya el aprendizaje de las y los estudiantes	8,7	10,0	2,1
	La Sede Puerto Montt cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar el aprendizaje y facilitar la operación administrativa	6,5	6,0	3,0
	La Sede Puerto Montt cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódico	6,0	6,0	2,8
	La Sede Puerto Montt dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de las y los estudiantes	5,9	6,0	3,6
	La Sede Puerto Montt cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de las y los estudiantes	5,4	6,0	3,3
Gestión de recursos financieros y administrativos	La Sede Puerto Montt cumple con la legislación vigente	7,6	6,0	2,2
	La Sede Puerto Montt cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos	3,6	2,0	4,0
Gestión de recursos humanos	La Sede Puerto Montt cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto	5,6	6,0	3,0
	La Sede Puerto Montt cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las prácticas docentes	5,1	6,0	3,5
	La Sede Puerto Montt cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas	4,3	4,0	3,8
	La Sede reconoce el trabajo de las y los docentes mediante la implementación de sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional	4,1	4,0	3,8
	La Sede cuenta con estrategias para atraer y retener a las y los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo	3,1	4,0	3,2

Área: Liderazgo Pedagógico

Dimensión	Preguntas	Prom. Respuestas	Mediana Respuestas	Desv. están. de población de Respuestas
Desarrollar personas	El Director de Instituto apoya a las y los docentes, mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno	8,3	10,0	3,0
	La Sede Puerto Montt otorga recursos educativos básicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de las y los estudiantes	6,5	6,0	3,4
	El Director de Instituto gestiona instancias de esparcimiento y recreación entre las y los docentes, con el fin de establecer lazos y crear identidad universitaria	4,1	4,0	3,8
Establecer dirección	La Escuela orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas	5,5	6,0	2,3
	El Instituto desarrolla prácticas que aseguran la coordinación y articulación de los distintos actores de la comunidad educativa para favorecer el logro de los Objetivos Institucionales.	3,9	4,0	3,5
	La Sede promueve prácticas para generar interacción e intercambio de experiencias entre las distintas Escuelas favoreciendo el aprendizaje profesional para contribuir al logro de Objetivos y Metas Institucionales.	3,6	2,0	4,0
Gestionar la instrucción	El Director de Instituto gestiona soluciones a las inquietudes planteadas por los docentes	6,9	8,0	3,6
	La Directora de Escuela revisa el reglamento de la universidad en conjunto con el cuerpo docente	5,2	6,0	3,5
	El Director de Instituto genera espacios de reflexión sobre las prácticas pedagógicas	3,6	4,0	3,9
	El instituto realiza gestiones de capacitación para la incorporación de mejoras en los procesos docentes	3,4	4,0	3,1
	El Instituto otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativa para el mejoramiento de la enseñanza	3,3	4,0	3,2
Rediseñar la organización	La Escuela toma decisiones de mejoramiento de procesos académicos, a partir de los resultados que entrega el sistema académico	4,4	6,0	2,2
	El Instituto genera talleres para reflexionar acerca de las virtudes destacadas de las y los docentes en sus actividades académicas	3,1	4,0	3,2