



Trabajo final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA ENFERMERÍA, COMUNA SANTIAGO, REGIÓN  
METROPOLITANA**

**Candidato a Magister:** Lina América Araya Troncoso

**Tutor Disciplinar:** Doris Solís Mejías

**Tutor Metodológico:** Marlenis Martínez Fuentes

**Abril, 2025**

## ÍNDICE

Portada .....	i
Índice .....	ii
Resumen.....	iii
<b>1.Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>9</b>
2.1. Formaciones basadas en competencias.....	10
2.2. Liderazgo pedagógico .....	11
2.3. Gestión Curricular.....	12
2.4. Gestión de recursos .....	14
2.5. Elaboración, validación y aplicación de instrumentos .....	16
<b>3. Marco Contextual.....</b>	<b>17</b>
3.1. Características del contexto .....	17
3.2. Entornos y realidad del establecimiento .....	18
3.3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales .....	20
3.4. Reseña histórica, logros y dificultades.....	21
<b>4. Elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación .....</b>	<b>21</b>
4.1. Características del instrumento .....	21
4.2. Como se elaboró y quiénes participaron en su elaboración.....	22
4.3. Validación del instrumento.....	22
4.4. Descripción de aplicación del instrumento.....	24
4.5. Formato del instrumento.....	25
<b>5. Análisis de resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>6. Propuesta de mejora.....</b>	<b>58</b>

<b>7. Conclusión .....</b>	<b>66</b>
<b>8. Bibliografía .....</b>	<b>72</b>
<b>9. Anexos.....</b>	<b>75</b>

## RESUMEN

Esta investigación se centra en los desafíos críticos que enfrenta una Escuela de Enfermería, a pesar de su misión de formar profesionales competentes y líderes. La aplicación inconsistente de la Formación Basada en Competencias genera incertidumbre profesional en los egresados, mientras que la falta de un liderazgo pedagógico robusto y compartido limita la innovación docente. Un currículo desactualizado provoca desinterés estudiantil, y la escasez de recursos afecta negativamente el aprendizaje práctico. El objetivo principal fue diagnosticar integralmente las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, identificando fortalezas y debilidades para mejorar la calidad y eficacia de la formación. La metodología corresponde a un estudio cuantitativo, descriptivo, observacional, de corte transversal. El universo incluye 62 docentes de enfermería y la muestra es de 18 docentes. El instrumento que se elabora es cuestionario auto administrado con escala Likert, previa validación por expertos y prueba piloto. Adicionalmente, se analizaron documentos institucionales. Los datos fueron recolectados virtualmente, y analizados estadísticamente. Se respetaron los principios éticos de la investigación, incluyendo el consentimiento informado, la confidencialidad y anonimato, el respeto a la autonomía de los participantes, la beneficencia y no maleficencia y la integridad y honestidad en la presentación de los resultados. Los resultados revelaron un alto nivel de cumplimiento en las cuatro dimensiones evaluadas: FBC (81.16%), Liderazgo Pedagógico (80.75%), Gestión Curricular (75.93%) y Gestión de Recursos (72%). Las propuestas de mejora más relevantes incluyen la creación de un Comité Curricular y el análisis del perfil de egreso para la FBC; un diagnóstico de habilidades y un programa de desarrollo profesional para el Liderazgo Pedagógico; un estudio de tendencias laborales y la redacción de un nuevo perfil de egreso para la Gestión Curricular; y un plan de desarrollo profesional docente e inventario de recursos para la Gestión de Recursos.

## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de este trabajo de investigación radica en dilucidar el estado actual y las dinámicas operativas de la Escuela de Enfermería en cuatro pilares esenciales para su funcionamiento y la calidad de la formación que imparte: la Formación Basada en Competencias (FBC), el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos.

A través de un diagnóstico exhaustivo y sistemático, se buscó identificar tanto las fortalezas como las debilidades inherentes a cada una de estas áreas. Este proceso de evaluación permitió obtener una comprensión profunda de los mecanismos y procesos que actualmente rigen la escuela, así como de las percepciones y experiencias de los actores clave involucrados, principalmente el cuerpo docente.

El objetivo primordial no se limitó a la mera identificación de problemáticas. Más allá del diagnóstico, el trabajo se orientó a la elaboración de un conjunto de propuestas de mejora concretas, viables y fundamentadas en la evidencia recopilada. Estas propuestas buscan abordar las debilidades detectadas y potenciar las fortalezas existentes, con la finalidad última de optimizar la calidad y la eficacia del proceso formativo de los futuros profesionales de enfermería.

En esencia, el propósito de este trabajo es proporcionar una hoja de ruta informada y estratégica para la Escuela de Enfermería. Al ofrecer un panorama claro de su situación actual y un conjunto de recomendaciones prácticas, se aspira a empoderar a la institución para implementar cambios significativos y sostenibles que impacten positivamente en la formación de profesionales competentes, líderes y comprometidos con el cuidado de la salud. Se busca, en última instancia, fortalecer la capacidad de la escuela para cumplir plenamente su misión educativa y su rol en el sistema de salud.

El trabajo aborda como tema central la optimización integral de la gestión académica y administrativa de la Escuela de Enfermería. Esto se logra a través de un proceso exhaustivo que comprende el diagnóstico y análisis de sus áreas fundamentales como

formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para posteriormente proponer estrategias y formular recomendaciones específicas. El objetivo final es incrementar la efectividad y el rendimiento de la Escuela de Enfermería en los siguientes aspectos:

El trabajo se enfoca en optimizar la gestión de la Escuela de Enfermería en las siguientes áreas clave:

**Formación Basada en Competencias:** Análisis del diseño, implementación y evaluación curricular para garantizar el desarrollo de las habilidades y conocimientos esenciales para la práctica profesional de los estudiantes.

**Liderazgo Pedagógico:** Investigación sobre las dinámicas de liderazgo institucional para fomentar la innovación, la mejora continua de la enseñanza y el desarrollo profesional del cuerpo docente.

**Gestión Curricular:** Evaluación de la planificación, organización, implementación y evaluación del plan de estudios para asegurar su pertinencia, relevancia y alineación con las demandas del sector salud y los avances disciplinares.

**Gestión de Recursos:** Análisis de la administración y utilización de recursos humanos, materiales, financieros e informacionales para apoyar eficazmente los procesos de enseñanza-aprendizaje y el funcionamiento general de la institución.

Cuando pensamos en formar a los futuros profesionales de la salud, como nuestros enfermeros y enfermeras, es fundamental que realmente estén preparados para los desafíos del mundo real. La Formación Basada en Competencias (FBC) se presenta como un camino clave para lograrlo. Autores como Tobón (2010) nos recuerdan en su trabajo sobre la experiencia colombiana que no basta con la teoría; necesitamos que nuestros estudiantes desarrollen esas habilidades prácticas que marcarán la diferencia en la atención al paciente. La FBC nos ayuda a conectar lo que se aprende en el aula con lo que se vive en los hospitales y centros de salud, asegurándonos de que nuestros

egresados no solo sepan, sino que también sepan hacer, y hacerlo bien, porque en sus manos estará la seguridad y el bienestar de las personas.

En cualquier escuela, pero especialmente en una donde formamos a quienes cuidarán de nosotros, el liderazgo de nuestros profesores es vital. No se trata solo de dirigir, sino de inspirar y guiar. Bolívar (2010) nos habla de cómo un liderazgo pedagógico fuerte crea un ambiente donde la innovación florece y donde los profesores se sienten motivados a mejorar continuamente su forma de enseñar. Esto se traduce directamente en una mejor formación para nuestros estudiantes de enfermería, quienes se benefician de metodologías actualizadas y de un profesorado comprometido con su desarrollo profesional. Un buen líder pedagógico es como un faro que guía a todo el equipo hacia la excelencia académica.

El plan de estudios de nuestra Escuela de Enfermería es como el mapa de viaje de nuestros estudiantes. Necesitamos asegurarnos de que ese mapa los lleve al destino correcto: ser profesionales competentes y relevantes en el sector salud actual. Díaz Barriga y Hernández Rojas (2010) nos invitan a reflexionar sobre la importancia de un currículo que no se quede en el tiempo, sino que evolucione con los avances científicos y las necesidades cambiantes del mundo laboral. Un buen currículo es flexible, despierta la curiosidad y fomenta el pensamiento crítico, herramientas esenciales para que nuestros futuros enfermeros puedan enfrentar los retos de su profesión con confianza y autonomía.

Finalmente, para que todo esto funcione, necesitamos contar con los recursos adecuados y gestionarlos de manera inteligente. Brunner (2000) nos recuerda que una institución de educación superior, y más aún una que forma profesionales de la salud, depende en gran medida de tener a su disposición los medios necesarios: profesores bien preparados, laboratorios equipados, acceso a la última información. Sin estos cimientos sólidos, es difícil construir una formación de calidad. Invertir y administrar bien nuestros recursos es invertir en el futuro de nuestros estudiantes y en la calidad de la atención de salud que ellos brindarán.

El trabajo se estructura en nueve secciones principales, busca presentar de forma lógica y detallada el proceso, los hallazgos y las recomendaciones del estudio.

1. La Introducción presenta el problema, su justificación, los objetivos (general y específicos) y la organización del trabajo.
2. El Marco Teórico revisa la literatura sobre Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.
3. La Metodología detalla el enfoque, diseño, participantes, técnicas de recolección y análisis de datos, así como las consideraciones éticas.
4. Los Resultados presentan los hallazgos por cada una de las cuatro áreas estudiadas.
5. La Discusión analiza e interpreta estos resultados, comparándolos con estudios previos.
6. Las Propuestas de Mejora sugieren acciones concretas por área y consideran su implementación.
7. Las Conclusiones resumen los hallazgos, discuten sus implicaciones, reconocen limitaciones y sugieren futuras investigaciones.
8. Referencias Bibliográficas
9. Los Anexos (si son necesarios).

## **2.MARCO TEÓRICO**

### **2.1. basadas en competencias.**

Para introducir este tema, es necesario definir el concepto de competencias. Según la literatura científica, este concepto surgió en los años ochenta como respuesta a las necesidades de países industrializados como Estados Unidos, Canadá, Australia y Reino Unido. La intención era fortalecer la conexión entre el sistema educativo y el sector productivo, con el objetivo de formar una fuerza laboral competente. Su desarrollo tuvo un impulso notable a partir de las experiencias generadas en países industrializados, se suman a nivel latinoamericanos México, Colombia, Chile y Argentina, entre otros

Las competencias se definen como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para un desempeño efectivo en un contexto específico.

La formación en competencias prepara a los futuros enfermeros para la vida laboral, adquiriendo durante el pregrado un conocimiento holístico del ser humano, considerando sus dimensiones biológica, psicológica, social, espiritual y su entorno ecológico. De acuerdo con Perrenoud (2020), se considera y enfatiza que las competencias no son solo conocimientos aislados, sino la habilidad de usar esos conocimientos en situaciones complejas. La formación basada en competencias exige al futuro enfermero desarrollar y aplicar recursos cognitivos, sociales y emocionales, integrando habilidades y saberes para un desempeño profesional eficaz. La educación superior adopta este enfoque para responder a la evolución social y tecnológica, requiriendo que la práctica profesional transite desde el individualismo hacia la colaboración multidisciplinaria.

La Formación Basada en Competencias es un modelo educativo que prioriza el desarrollo de habilidades prácticas y medibles prepara a los individuos para desempeñarse eficazmente en situaciones reales, adaptándose tanto a sus necesidades personales como a las del ámbito profesional.

Esta perspectiva se alinea con la visión del experto Sergio Tobón, en su influyente obra sobre socio formación, Tobón (2020) destaca que “la formación basada en competencias debe trascender la mera adquisición de habilidades técnicas, incorporando una dimensión social y ética que capacite a los individuos para actuar con

responsabilidad en su entorno” (p.47). Este enfoque coincide plenamente con el propósito de la carrera de Enfermería de la institución, la cual se dedica a formar profesionales competentes, capaces de transformar sus vidas e impactar positivamente en sus comunidades.

## **2.2. Liderazgo pedagógico**

El liderazgo se define como el conjunto de acciones estratégicas que un líder implementa para alcanzar su misión en un contexto específico. Los elementos clave que caracterizan una definición académica del liderazgo: Influencia: El liderazgo implica la capacidad de influir en individuos o grupos para alcanzar objetivos comunes. Esta influencia se ejerce mediante diversas estrategias, incluyendo la comunicación efectiva, la persuasión y la ejemplificación.

Objetivos Compartidos: El ejercicio del liderazgo se desarrolla en el contexto de metas y objetivos comunes. Los líderes colaboran con otros para definir y alcanzar estos objetivos. Proceso Dinámico: El liderazgo no se considera un atributo estático, sino un proceso dinámico que se despliega a través de la interacción entre líderes y seguidores. Este proceso se modula en función del contexto, la situación y las características de los participantes.

Contexto Situacional: El contexto en el que se ejerce el liderazgo adquiere una importancia sustancial, ya que la selección de herramientas y enfoques de liderazgo se adapta a las particularidades de cada situación. Relaciones Interpersonales: El liderazgo se fundamenta en relaciones interpersonales sólidas. Los líderes cultivan y mantienen relaciones basadas en la confianza y el respeto con sus seguidores. Perspectivas Teóricas: Existen variadas perspectivas teóricas que analizan al liderazgo, y estas se pueden clasificar en teorías de rasgos, comportamientos.

En este sentido, el liderazgo pedagógico integra la dirección en un proceso dinámico que fortalece a la comunidad educativa, mediante la combinación de acciones y habilidades necesarias para lograr los objetivos educativos integrales, incluyendo el bienestar y la satisfacción de todos los actores. Para que el liderazgo pedagógico sea efectivo, debe tener ciertas características: una visión clara de la excelencia educativa, metas a corto, mediano y largo plazo, comprensión del contexto educativo, empatía hacia

las necesidades de la comunidad, comunicación efectiva y fomento de la innovación y la tecnología en el proceso pedagógico, promoviendo así el desarrollo continuo.

En el contexto universitario, el liderazgo pedagógico se manifiesta a través de las acciones de docentes y directivos, quienes tienen la responsabilidad de influir positivamente en el comportamiento y la actitud de las personas, con el fin de desarrollar los propósitos educativos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los docentes ejercen liderazgo en el aula mediante la implementación de su programación y el desarrollo de sus clases (Pertuz et al. 2023).

Por otro lado, las competencias directivas se manifiestan cuando los líderes guían y movilizan su influencia hacia la organización, facilitando el logro de los objetivos pedagógicos dentro de un ambiente apropiado y coherente con el desarrollo personal de todos los actores educativos. En años recientes, varios académicos han centrado su atención en el liderazgo pedagógico, contribuyendo al desarrollo del concepto y enfocándose en la necesidad de transformar el proceso educativo. Quiñones (2020) señala que las competencias “implica guiar y dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje con el objetivo de alcanzar la excelencia académica y el desarrollo personal de los estudiantes)” (p.4).

Para concluir, se establece que el liderazgo pedagógico se cumple cuando se guía, apoya, dirige o motiva el aprendizaje, con el objetivo de crear un ambiente que impulse y promueva el desarrollo holístico y estimule el crecimiento profesional, potenciando el desarrollo personal de quienes participan en el proceso.

### **2.3. Gestión Curricular**

La gestión curricular constituye un campo dinámico, intrínsecamente adaptado a las nuevas realidades educativas. Se define como el conjunto de procesos y acciones implementadas para diseñar, ejecutar, evaluar y perfeccionar el currículo de una institución educativa. Esto implica la toma de decisiones informadas sobre el contenido educativo, las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación el aprendizaje, considerando las necesidades estudiantiles, los objetivos institucionales y las demandas del contexto social.

Existen diversas definiciones de gestión curricular, entre ellas, la capacidad de

organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. Fernández (2001) el autor invita a reflexionar sobre un pilar fundamental de la educación, que es la capacidad de una institución para traducir su visión pedagógica en una realidad práctica y coherente.

A continuación, se presentan los componentes clave que integran la gestión curricular: **Diseño Curricular:** Es la etapa inicial donde se concibe y estructura el currículo. En este proceso, es fundamental considerar principios curriculares como la pertinencia, la relevancia y la progresión. **Desarrollo Curricular:** Esta etapa implica el despliegue e implementación del diseño curricular, para asegurar la coherencia entre el diseño y los objetivos educativos, se deben considerar los principios curriculares, el contexto, los destinatarios y la institución.

### **Instrumentos Curriculares:**

- Nivel Macro: Marco Curricular, Bases Curriculares, Planes de Estudio, Programas de Estudio, Actualización de la Priorización Curricular.
- Nivel Meso: Proyecto Educativo, Planes de Mejoramiento PME, Proyecto Curricular.

### **Programas Propios**

- Nivel Micro: Proyectos Pedagógicos, Diagnósticos de Curso, Planificaciones de Aula, Adaptaciones Curriculares. Es fundamental reconocer que la gestión curricular se adapta constantemente a los cambios de la época, incorporando de manera significativa las competencias actuales, especialmente las digitales y el uso eficaz de las TICs. En este contexto, la obra de García-Peñalvo, F. J. (2021), 'Evolución y tendencias en la gestión curricular digital', cobra especial relevancia. Este estudio analiza cómo la tecnología transforma la gestión curricular, al ofrecer herramientas y estrategias innovadoras para el diseño e implementación de programas educativos. Igualmente, es fundamental reconocer que una gestión curricular eficaz demanda la comprensión de las competencias necesarias para los estudiantes en el entorno actual.

La gestión curricular actual requiere flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios educativos y sociales. En este contexto, la tecnología emerge como un

facilitador clave, permitiendo la personalización del aprendizaje y

la colaboración sinérgica entre docentes y estudiantes. 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. Para una gestión curricular efectiva, los equipos profesionales deben apropiarse de los objetivos de la actualización de la Priorización Curricular, este proceso facilita la comprensión, el análisis, la reflexión y la contextualización del marco de aprendizajes estudiantiles. Así, los equipos gestionan el currículo, identificando sus objetivos y estableciendo conexiones con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades de los estudiantes y las demandas sociales.

En el marco de la gestión curricular, se integra los aspectos socioemocionales de manera central. En este enfoque, se da visibilidad y protagonismo a las actitudes. Se propone que los Aprendizajes Transversales y las Actitudes constituyan el elemento integrador y el propósito formativo primordial, priorizando y visibilizando estos aprendizajes en el currículo.

#### **2.4. Gestión de recursos**

La gestión de recursos educativos es un proceso esencial que implica la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos disponibles en el ámbito educativo. Estos recursos, tanto materiales como humanos, deben gestionarse eficientemente para garantizar la calidad y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En relación con los recursos humanos, los autores reafirman que “Los líderes educativos deben adoptar un enfoque proactivo en la gestión de recursos para fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo y accesible” (Martínez & Ruiz, 2023), es decir, es que no basta con tener recursos educativos, sino que es fundamental comprender las necesidades y circunstancias de los estudiantes para utilizarlos de manera que realmente contribuyan a su aprendizaje. Esto significa que la gestión de recursos debe

ser personalizada y adaptada a cada grupo de estudiantes, es importante que las personas en posiciones de autoridad y responsabilidad dentro de las instituciones educativas, como directores, coordinadores, y otros encargados de la toma de decisiones, se puedan anticipar a las necesidades y actuar de manera preventiva en lugar de simplemente reaccionar a los problemas cuando surgen.

En este contexto, significa que los líderes deben planificar, prever y buscar activamente formas de mejorar la gestión de recursos, la administración debe ser eficiente en todos los recursos disponibles. Cuando se menciona ambiente de “aprendizaje accesible”, significa que el entorno educativo está diseñado de manera que elimina las barreras y facilita el acceso al aprendizaje para todos los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidades.

En relación con la referencia de “ambiente de aprendizaje inclusivo”, se refiere a un entorno donde todos los estudiantes, independientemente de sus capacidades, antecedentes o circunstancias, se sienten valorados, respetados y tienen la oportunidad de participar plenamente en el proceso educativo. Es importante que los líderes educativos tomen la iniciativa en la gestión de recursos, asegurando que estos se utilicen de manera estratégica para crear entornos de aprendizaje donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de prosperar. “La tecnología ha transformado la forma en que gestionamos los recursos educativos, permitiendo una personalización del aprendizaje sin precedentes” (Pérez, 2023), el autor refiere que las herramientas y plataformas tecnológicas han modificado radicalmente cómo se organizan, distribuyen y utilizan los recursos en la educación.

Esto abarca desde la administración de información y materiales didácticos, hasta la gestión de la comunicación entre estudiantes y docentes. Incluyendo los sistemas de gestión del aprendizaje, las plataformas de aprendizaje en línea. Los recursos digitales interactivos, herramientas de análisis de datos para el seguimiento del progreso estudiantil, permitiendo una personalización del aprendizaje, esto significa que la tecnología posibilita adaptar la enseñanza a las necesidades individuales de cada estudiante de manera que pueden acceder a contenidos y actividades adaptadas a su nivel de conocimiento y estilo de aprendizaje, esto ha permitido a los docentes utilizar datos para identificar las necesidades específicas de cada estudiante y proporcionar

apoyo personalizado, así se pueden crear entornos de aprendizaje más flexibles y adaptables.

## **2.5. Elaboración, validación y aplicación de Instrumentos**

La elaboración de instrumentos se refiere al proceso de diseño y construcción de herramientas que permitirán recolectar datos relevantes para la investigación. Estas herramientas pueden ser cuestionarios, encuestas, guías de entrevista, protocolos de observación, escalas de medición, entre otros. Este proceso implica definir claramente las variables que se van a medir, determinar el tipo de datos que se necesitan y seleccionar el formato más adecuado para las preguntas o ítem, definición clara de los objetivos de la investigación y las variables, selección del tipo de instrumento adecuado, redacción clara y precisa de las preguntas o ítems y Organización lógica del instrumento.

Según Arias (2020), los instrumentos de investigación son los medios materiales que se usan para recopilar y almacenar información. Sabemos que la investigación requiere herramientas tangibles, y los instrumentos son la materialización de las ideas del investigador y un puente hacia la realidad estudiada. La calidad de estos instrumentos es crucial, ya que determina la validez de los resultados; un instrumento deficiente puede generar información sesgada o incompleta, comprometiendo la credibilidad de la investigación.

Hernández-Sampieri et al. (2014) se expone que un instrumento adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. Los autores sostienen que, un instrumento de investigación adecuado es aquel que registra datos observables que reflejan fielmente los conceptos o variables que el investigador pretende medir. La validación de instrumentos de investigación es un proceso crítico en la metodología de investigación, cuyo objetivo es asegurar la precisión y consistencia de las mediciones.

Este proceso continuo implica evaluar la validez y confiabilidad de herramientas como cuestionarios o escalas, mediante la recopilación de evidencia empírica y teórica. La validez de un instrumento, estrechamente ligada al contexto y la población objetivo,

garantiza la calidad y credibilidad de los datos, permitiendo así decisiones informadas y aumentando la confianza en las conclusiones de la investigación. La aplicación de un instrumento de investigación es la fase del proceso de investigación en la que se pone en práctica la herramienta diseñada para recolectar datos.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.1. Características de contexto**

##### **Universidad Santo Tomás sede Santiago**



La Universidad Santo Tomás (UST) de Chile se fundó el 29 de agosto de 1988 como una corporación de derecho privado, inicia sus actividades en 1990 en Santiago, con seis carreras y una matrícula de 350 estudiantes. A partir de ahí, comenzó a avanzar en su desarrollo institucional, permitiéndole obtener en 2003 su autonomía institucional

por parte del Consejo Superior de Educación.

Al año siguiente ,2004, inició su proceso de expansión, con la inauguración de diez sedes en regiones, con la mirada de descentralizar la educación e incorpora nuevas carreras a su oferta académica.

En 2005 obtuvo su primera acreditación por parte de la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, asegurando con ello la calidad de su proyecto educativo. Una de las características diferenciadoras de la Universidad es su potente vinculación internacional, especialmente con China.

### **3.2. Entorno y realidad del establecimiento**

La UST es la primera institución de Latinoamérica en contar con un Instituto Confucio, inaugurado en 2007 en la sede de Viña del Mar, presente hoy en 19 ciudades del país. Asimismo, mantiene convenios de intercambio con 106 casas de estudio de 29 países y es una de las fundadoras del Consejo Internacional de Universidades en el Espíritu de Santo Tomás de Aquino, ICUSTA, iniciado en 1993.

Por otra parte, gracias a la creación de nueve centros de investigación aplicada e innovación, se ha posicionado como una de las universidades con proyección en investigación del país, siendo reconocida en el ranking Scimago 2019, ocupando el puesto número 12 entre los planteles de educación superior chilenos.

En 2021 la UST obtuvo la acreditación en Nivel Avanzado por cuatro años ante la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), en las áreas de Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, formando parte del nuevo Sistema de Acceso a la Educación Superior que fue creado en el marco de la Ley de Educación Superior.

Luego de este exitoso proceso de acreditación, la UST ingresó a la gratuidad, que se hace efectiva a partir de 2022 para sus actuales y futuros estudiantes. Ese mismo año decretó una nueva Política de Relacionamiento con Egresadas y Egresados. Al año siguiente aprobó una nueva Política de Vinculación con el Medio y promulgó la Política Integral de Equidad de Género, Inclusión, Diversidad y Acoso Sexual. Otro hito de 2022 fue la acreditación ante la CNA-Chile del Magíster en Diagnóstico Molecular para su Aplicación en el Laboratorio Clínico e Investigación y de tres programas de la Facultad de Educación.

En 2023 la Universidad estableció una alianza con la Corporación Financiera Internacional (IFC) para llevar adelante un proyecto institucional de largo plazo, que se desarrollará entre 2023 y 2032. Asimismo, se crea el Doctorado en Estudios Psicológicos y Sociales del Bienestar, segundo programa de este tipo que imparte la UST, y que acredita por dos años el Doctorado en Conservación y Gestión de la Biodiversidad por parte de la CNA. Desde sus inicios, la UST se ha ocupado de ser una Institución que brinda educación integral en los ámbitos disciplinario, social y valórico, reforzando la formación profesional que entrega a las y los estudiantes, y permitiéndoles desempeñarse y desarrollarse plenamente en el mundo laboral y en su entorno.

En la actualidad, cuenta con 13 sedes desde Arica hasta Puerto Montt, más de 26000 mil estudiantes y cerca de 5.000 mil egresadas. Misión: Contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la formación de personas a lo largo de la vida inspirada en valores cristianos, la generación de conocimiento y la Vinculación con el Medio.

Visión: Ser una Universidad reconocida por su compromiso con la transformación de sus estudiantes, el desarrollo sostenible de las comunidades con que se vincula y una gestión de excelencia.

Propósito: Formamos personas con las competencias para transformar sus vidas e impactar positivamente en sus entornos.

Sello Santo Tomás: La UST se caracteriza por un Sello Valórico inspirado en el amor a la verdad, la búsqueda de la excelencia basada en el esfuerzo personal y el anhelo de construir una comunidad fraterna y familiar con auténtico sentido de servicio.

La misión institucional tiene como tarea la formación de personas con un nivel de preparación y valores que les permitan desempeñarse y contribuir con integridad, eficiencia, calidad y responsabilidad social al bien común. Este sello valórico es el horizonte que orienta la acción y quehacer y refuerza la formación profesional que entregamos.

En el centro de nuestra misión se encuentran las personas y su formación. Nuestro lema «Tú puedes» significa que creemos en las potencialidades de cada individuo y que Procuramos su desarrollo íntegro y armónico. La inspiración y fundamento de nuestra misión Educativa la encontramos en Tomás de Aquino, connotado sabio y gran santo a quien también debemos el nombre de nuestra Institución.

La educación que se imparte en UST se enmarca en los siguientes valores, Amor a la verdad, Excelencia y esfuerzo, Fraternidad y solidaridad y Respeto e inclusión. El fundamento y los valores se explicitan en el documento programático, "Lux et veritas" -"Luz y verdad".

La Universidad, apoyada en sus valores institucionales y en su trayectoria educativa de inspiración cristiana, reconoce el irrenunciable valor de la vida humana y su dignidad intrínseca. Valora igualmente el cuidado de todos los seres vivos y la protección del medio ambiente. La Universidad año a año realiza un diagnóstico inicial con el objetivo de identificar las características sociodemográficas, familiares y académicas de los estudiantes de primer año, con el fin de proveer información relevante a las Unidades Académicas.

### **3.3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales**

La caracterización de los estudiantes del año 2024: Los estudiantes provienen de Colegio Municipalizado (37,10%), Particular Subvencionado (57,90%), Particular Pagado (5,00%). Año Egreso Enseñanza Media: 1 Año de Egreso (39,50%). 2 años de Egreso (29,30%), 3 Años de Egreso (9,30%) 4 o más Años de Egreso (21,90%). Modalidad: Científico Humanista (73,60%). Técnico Profesional (26,40%), Grupo Socioeconómico: A (12,20%), B (36,80%), C (35,50%) D (13,20%), E (2,40%). Rango de edad: 18 (38,50%). 19 – 20 (39,10%). 21 - 22 (10,50%). 23 – 24 (4,30%) 25 y más (7,60%).

Acceso a la Tecnología de estudiantes con Internet es en Celular (91,50%). Vive con ambos padres (23,40%), Con uno de sus padres (48,70%) Otro familiar o cónyuge (pareja) (18,60%) Solo o con amigas/os (9,40%). Primera Generación: Sí (79,20%). No (20,80%).

La Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Santo Tomas, sede Santiago, de ella depende administrativa y académicamente las Escuelas de Enfermería, Kinesiología, Nutrición, Tecnología Médica, Fonoaudiología, Ciencias del Deporte y Actividad Física. En marzo del año 2024 doña Claudia Ibarra Rodríguez asume como Decana Interina de la Facultad, y Erika Caballero Muñoz, como directora de la Escuela de Enfermería en octubre 2023. La Escuela de Enfermería inició su funcionamiento

desde el año 2003, la dotación de académicos se ha incrementado en el tiempo al igual que el número de estudiantes, en 12 años. La primera cohorte de estudiantes ingresó el año 2003 y egresó el año 2007 Actualmente cuenta con un total de 669 estudiantes en sede Santiago.

El cuerpo docente de la carrera de enfermería cuenta con 11 académicos(as), permanentes y 51 académicos/as adjuntos/as, cuyas trayectorias docentes han sido fundamentales para el cumplimiento de los propósitos de la Unidad Académica. Integrada en la Facultad de Ciencias de la Salud, la Carrera de Enfermería adopta los valores, la identidad y los ámbitos de desarrollo del Proyecto Institucional. Esto se refleja en una formación que combina un ambiente de acogida y participación con exigencias académicas orientadas a la excelencia y la superación, formando profesionales altamente comprometidos con su comunidad.

#### **3.4. Reseña histórica, logros y dificultades.**

La Misión y Visión de la Escuela de Enfermería, alineadas con las de la Universidad y la Facultad, se centran en la formación de enfermeros con sólidas competencias científico-humanistas y éticas. Elementos como la razón, el amor, la capacidad técnica, la mirada crítica, la empatía, el perfeccionamiento continuo, la responsabilidad y el compromiso social, son fundamentales en su desempeño profesional, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población, especialmente de los sectores más vulnerables.

La carrera se enfoca en la formación de profesionales integrales, con un profundo conocimiento del currículo nacional de su disciplina. A partir de este conocimiento, se desarrollan estrategias y herramientas que promueven el aprendizaje activo en diversos contextos sociales y educativos, bajo los principios de responsabilidad, calidad e identidad humanista, inspirados en el ideario de Santo Tomás de Aquino y su modelo de formación. Además, la carrera valora el talento académico de jóvenes estudiantes de sectores socialmente desfavorecidos, en consonancia con los valores institucionales. Los egresados obtienen el título profesional de Enfermera(o) con grado de Licenciatura en Enfermería.

## **4. ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

### **A. TEÓRICO**

#### **4.1. Características del instrumento**

El instrumento consta de cuatro ámbitos, en cada uno se revisa si la asignatura ha sido construida desde el enfoque de las competencias que está definida en la literatura científica y escrita en esta tesis, en el marco teórico. El instrumento tiene un total de 89 aseveraciones, las cuales serán respondidas de acuerdo con una escala tipo Likert, por cada participante: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, muy de acuerdo.

#### **4.2. Como se elaboró y quien o quienes participaron de su elaboración.**

El instrumento de recolección fue desarrollado por la investigadora, a partir del instrumento número 2, entregado por la universidad, considerando las variables definidas para cada ámbito a medir. Los datos serán recolectados a través del cuestionario diseñado por la investigadora, con formato Likert y validado por 1 experta.

### 4.3 Validación del instrumento (Ficha de validación)



## 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 escuela Enfermería, comuna Santiago, Región Metropolitana.

#### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> </ul>



**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Erika Caballero Muñoz
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Directora de la Carrera de Enfermería, Doctora en educación, universidad Santo Tomas  
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:ecaballerom@santotomas.cl">ecaballerom@santotomas.cl</a>
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	18 de marzo de 2025

**4.4. Descripción de la aplicación del instrumento.**

Instrumento de recolección de datos: diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos de la Escuela Enfermería, Comuna Santiago, Región Metropolitana. El mismo fue construido mediante la escala Likert con cinco alternativas Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo y Muy de acuerdo.

**B. Práctico****4.5. Formato de instrumento****Presentación del instrumento elaborado**

Encuesta del Diagnóstico de las áreas Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. El instrumento se utilizó una escala Likert con cinco alternativas Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo y Muy de acuerdo.

**Área: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA.**

**1.1 Dimensión: Saber conocer.**

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El equipo docente, de la escuela de Enfermería, promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza cuya finalidad es que los Enfermeros/as en formación, logren los conocimientos establecidos.					
2. El equipo docente promueve la flexibilidad definida en cada nivel que cursan Enfermeros/as en formación, en el proceso de enseñanza aprendizaje.					
3. El equipo docente es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los enfermeros en formación logren obtener aprendizajes significativos.					
4. El equipo docente identifica y considera las diferentes características del grupo de los enfermeros en formación para entregar los aprendizajes pertinentes.					
5. El equipo docente, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los enfermeros en formación considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.					
6. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.					

### 1.2 Dimensión: Saber ser.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. Los integrantes del equipo docente reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.					
.2. El equipo docente reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)					
3. El educador considera el juego(gamificación) como estrategia pedagógica fundamental					
4. El equipo docente está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, utilizando las fuentes de información disponibles en la Universidad.					
5. El equipo docente planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los Enfermeros en formación, según el curriculum vigente.					
6. El equipo docente, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.					

### 1.3 Dimensión: Saber hacer.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1.La jefa de carrera está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional, de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.					

<p>.2 El profesional de Enfermería, que ha finalizado su formación inicial, pregrado, es capaz de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de d la formación de la carrera.</p>					
<p>3. El equipo docente, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los enfermeros en formación y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.</p>					
<p>4. El equipo docente, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los enfermeros en formación demuestren lo que han aprendido.</p>					
<p>5. El equipo docente, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.</p>					
<p>6. El equipo docente triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación y el currículo propio de la carrera de Enfermería.</p>					
<p>7. El equipo docente actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares.</p>					

## 2. Área: LIDERAZGO PEDAGÓGICO.

### 2.1. Dimensión: Establecer Dirección

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El equipo docente identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión y de capacitación.					
.2. El equipo docente crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.					
3. El equipo docente desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.					
4. La jefa de carrera promueve la comunicación directa con el equipo técnico (docentes) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.					

### 2.2. Dimensión: Rediseñar la organización.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El equipo docente construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.					
.2. La jefa de carrera rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades					

3. El equipo docente orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.					
4. La jefa de carrera alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.					
5. La jefa de carrera y equipo docente de la asignatura, posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus enfermeros en formación como con sus colegas docentes de otras asignaturas.					
6.El equipo docente / jefa de carrera está dispuesta a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización.					
7 La jefa de carrera debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.					
8. La jefa de carrera debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.					
9. La jefa de carrera es una líder que promueve el desarrollo las competencias de su equipo docente.					

### 2.3. Dimensión: Desarrollar personas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. La jefa de carrera posee una presencia visible en el entorno académico de los enfermeros en formación, modelando los valores promovidos en la universidad.					
.2. La jefa de carrera organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el equipo docente.					

3. La jefa de carrera otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo docente.					
4. La jefa de carrera mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.					
5. La jefa de carrera fomenta e incentiva para estar un proceso de aprendizaje constante					

#### 2.4. Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. La jefa de carrera promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo Docente.					
.2. Cada miembro del equipo Docente recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.					
3. La jefa de carrera desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios tomando decisiones respecto de la gestión educativa.					
4. La jefa de carrera gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.					

5.La jefa de carrera gestiona la participación de los Centros de alumnos en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo.				
6. La jefa de carrera gestiona la participación de los equipos de otras asignaturas como redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.				

### 3. Área: **GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

#### 3.1. Dimensión: **Gestión pedagógica**

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
1.La jefa de carrera, asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los Enfermeros en formación.	1	2	3	4	5
.2. La jefa de carrera organiza la participación colaborativa de todos los equipos docentes en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.					
3. La jefa de carrera promueve la elaboración en conjunto con los equipos docentes de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de conocimiento previo de los Enfermeros en formación y adecuaciones curriculares, si es requerido.					

4. La jefa de carrera y los equipos docentes aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia de docente responsable de la asignatura se desarrollen.					
5. La jefa de carrera monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.					
6. La jefa de carrera propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los Enfermeros en formación.					
7. La jefa de carrera asegura que los equipos docentes cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.					
8. Los equipos docentes revisan y analizan las planificaciones para mejorar su contenido.					
9. La jefa de carrera desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción de los equipos docentes en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades					
10. La jefa de carrera asegura que los equipos docentes formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico- de proceso y final, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.					

11. La jefa de carrera organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los equipos docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar. Tutoría. Guía.					
12. La jefa de carrera organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.					
13. La jefa de carrera promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los equipos docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.					

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

<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
1. Los docentes registran objetivos claros en planificaciones estableciendo las relaciones entre las experiencias de aprendizaje realizadas y los objetivos a alcanzar.	1	2	3	4	5
.2. Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad, mediando para que estas se incorporen a los conocimientos previos.					
3. Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar					

fomentando la curiosidad y autonomía de los enfermeros en formación					
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los enfermeros en formación.					
5. Los docentes motivan y promueven que los enfermeros en formación practiquen y apliquen las habilidades y/o conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.					
6. Los docentes logran que todos los enfermeros en formación participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.					
7. Los docentes son mediadores y guías en el proceso de aprendizajes de los enfermeros en formación, potenciando su autonomía.					
8. Los docentes respetan las diferencias que existen en el grupo de enfermeros en formación, proponiendo adecuaciones curriculares pertinentes.					
9. Los docentes autogestionan el trabajo con redes y núcleos académicos que permiten una adecuación permanente en el currículo de acuerdo con las necesidades de los enfermeros en formación					

### 3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los Enfermeros en formación

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los enfermeros en formación que presentan dificultades en el aprendizaje.					
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos					
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los enfermeros en formación que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.					
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los enfermeros en formación con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.					
5. El establecimiento identifica a tiempo a los enfermeros en formación en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.					
6. El establecimiento posee un programa de apoyo psicológico para enriqueciendo y facilita las experiencias de aprendizaje					

#### 4. Área: GESTIÓN DE RECURSOS

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. La Escuela de Enfermería cuenta con la idoneidad técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.					
2. La jefa de Carrera de Enfermería implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.					
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de las docentes, directora y jefa de carrera, del equipo coordinador de nivel, orientados a mejorar las prácticas.					
4. La universidad cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.					
5. El equipo directivo valora el trabajo del equipo educativo e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional					
6. El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.					

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

#### 4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.	1	2	3	4	5
2. El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					
3. El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.					
5. El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres, etc. de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.					
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de los enfermeros en formación y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.					

### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los enfermeros en formación.					
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los enfermeros en formación en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.					
3. El establecimiento cuenta con un Centro de Simulación equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.					
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los enfermeros en formación y facilitar el trabajo administrativo.					
5. El establecimiento cuenta con un sistema de registro y monitoreo sobre el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.					

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Las 4 dimensiones evaluadas:** Se cuantificaron a partir de la sumatoria de respuestas del cuestionario, se presentan en Tablas por cada dimensión.

Las opciones “**Muy de acuerdo**” y “**De acuerdo**”, serán consideradas como **positivas**.

Considerando este criterio, las 4 dimensiones medidas en general obtuvieron una cifra positiva que alcanzó en algunas de las dimensiones un 81,16 % de las respuestas.

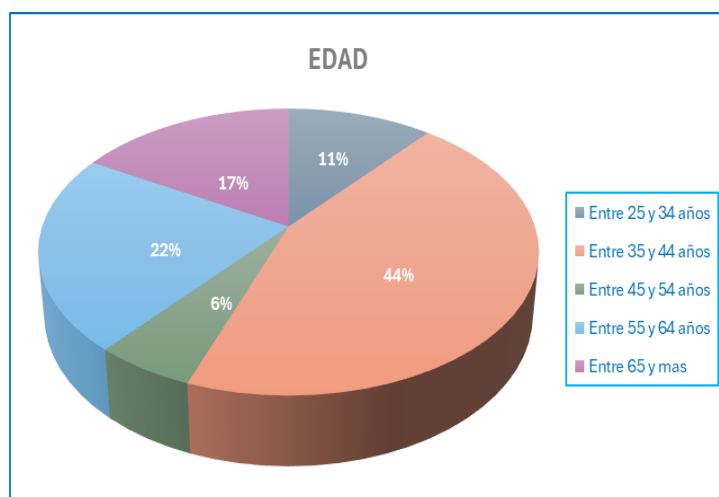
**La caracterización de la muestra:** Se presentan en gráficos

- Edad
- Grado académico
- Años de docencia

Los resultados se obtuvieron de la sumatoria de las respuestas del cuestionario, sobre sus datos personales.

### 5.1. Resultados de la caracterización de la muestra.

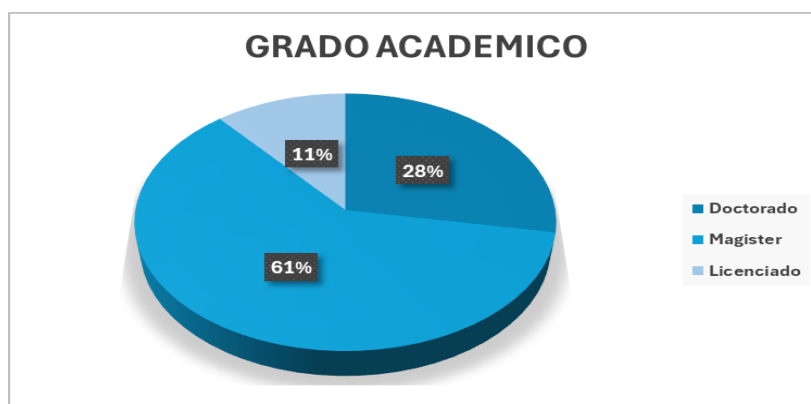
**Gráfico 1 Distribución muestra según edad**



### Edad

El grupo de edad predominante entre los docentes se sitúa entre los 35 y 44 años, representando el 44 %. Le siguen los docentes de 55 a 64 años con un 22 %, aquellos de 65 años o más con un 17 %, los de 25 a 34 años con un 11%, y finalmente, el 6 % se encuentra entre los 45 y 54 años.

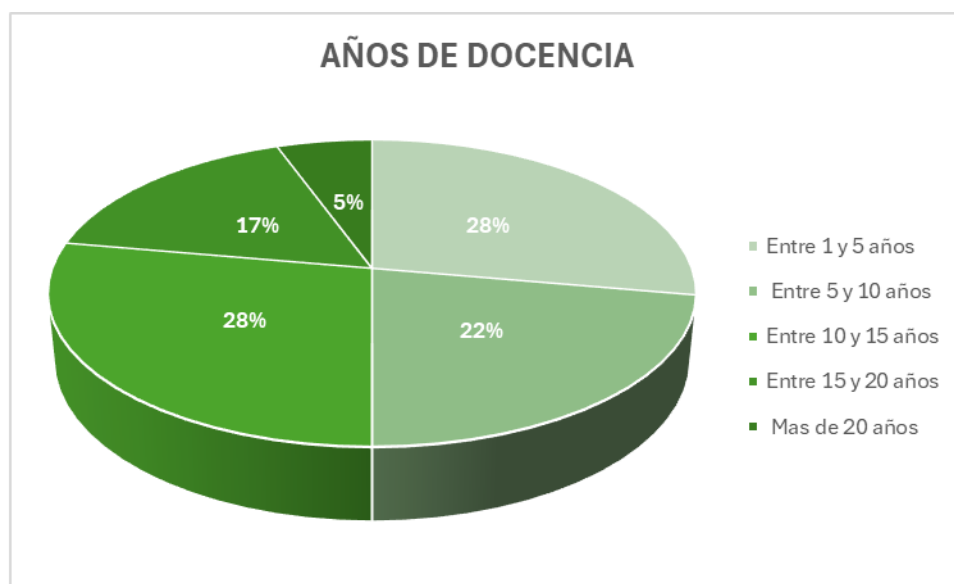
**Gráfico 2      Distribución muestra según Grado Académico**



### Según grado académico:

Entre los académicos, el 11 % posee licenciatura, el 61 % cuenta con grado de Magíster y el 28 % ha alcanzado el grado de Doctor.

**Gráfico 3: Distribución muestra según años de Docencia**



### Según años de docencia

Los años de experiencia en docencia de los académicos presentan la siguiente distribución: el 28 % tiene entre 1 y 5 años, el 22 % se sitúa entre 5 y 10 años, un 28 % adicional acumula entre 10 y 15 años, el 17 % posee entre 15 y 20 años, y el 5 % supera los 20 años de trayectoria.

### Resultados de Evaluación de las Dimensiones: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos

#### Resultados del Ámbito 1:

Evaluación de Dimensión **Formación basada en competencias**.

La evaluación de los docentes de la universidad, respecto a este ámbito alcanza el 81,16 % al promediar las 19 Preguntas, corresponde a un alto grado de cumplimiento. La Formación basada en competencias es definida como ***“un modelo educativo que prioriza el desarrollo de habilidades prácticas y medibles prepara a los individuos para desempeñarse eficazmente en situaciones reales, adaptándose tanto a sus necesidades personales como a las del ámbito profesional”***.

Tabla N° 1 Evaluación de Dimensión Formación basada en competencias

Aseveraciones	Porcentaje de Cumplimiento
El equipo docente, de la escuela de Enfermería, promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza cuya finalidad es que los Enfermeros/as en formación, logren los	95 %

conocimientos establecidos.	
El equipo docente promueve la flexibilidad definida en cada nivel que cursan Enfermeros/as en formación, en el proceso de enseñanza aprendizaje.	90 %
El equipo docente es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los enfermeros en formación logren obtener aprendizajes significativos.	77 %
El equipo docente identifica y considera las diferentes características del grupo de los enfermeros en formación para entregar los aprendizajes pertinentes.	70 %
El equipo docente, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los enfermeros en formación considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.	90 %
El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento	75%
Los integrantes del equipo docente reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.	65%
El equipo docente reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)	70%
El educador considera el juego(gamificación) como estrategia pedagógica fundamental	55 %
El equipo docente está en constante aprendizaje y	90 %

actualización de información, contenidos, utilizando las fuentes de información disponibles en la Universidad.	
El equipo docente planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los Enfermeros en formación, según el curriculum vigente.	86 %
El equipo docente, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.	75%
La jefa de carrera está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional, de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.	90%
El profesional de Enfermería, que ha finalizado su formación inicial, pregrado, es capaz de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de la formación de la carrera.	90%
El equipo docente, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los enfermeros en formación y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.	80%
El equipo docente, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los enfermeros en formación demuestren lo que han aprendido.	76%

El equipo docente, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.	90 %
El equipo docente triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación y el currículo propio de la carrera de Enfermería	98%
El equipo docente actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares.	80 %

**Tabla 1:**

El equipo docente demuestra un alto nivel de cumplimiento en aspectos fundamentales como la promoción de diversas metodologías de enseñanza (95%), la triangulación de lineamientos curriculares (98%), la utilización de diversos instrumentos de evaluación (90%), la planificación de los procesos de evaluación (86%), el aprendizaje y actualización constante (90%), el manejo de estrategias pedagógicas basadas en la autonomía (90%), la preparación de la jefa de carrera (90%), y la capacidad del profesional de enfermería para planificar (90%). Las áreas que requieren mayor atención son la innovación en la enseñanza (57%), la consideración de las características de los estudiantes (57%), la retroalimentación activa (55%), la reflexión sobre el actuar profesional (55%), la reflexión sobre el ambiente de aprendizaje (55%), la consideración del juego como estrategia pedagógica (56%), y la consideración de las necesidades de los estudiantes en la planificación (55%).

## Resultados del Ámbito 2:

### Evaluación de Dimensión **Liderazgo pedagógico**

La evaluación de los docentes de la Universidad respecto a este ámbito alcanza el 80.75% al promediar las 24 Preguntas, corresponde a un alto grado de cumplir con uno de los factores que describen el Liderazgo pedagógico es definida como **“como el conjunto de acciones estratégicas que un líder implementa para alcanzar su misión en un contexto específico”**.

**Tabla N° 2 Evaluación de Dimensión Liderazgo pedagógico**

Aseveraciones	Porcentaje de Cumplimiento
El equipo docente identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión y de capacitación.	80 %
El equipo docente crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.	56 %
El equipo docente desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.	55 %
La jefa de carrera promueve la comunicación directa con el equipo técnico (docentes) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo	86%

El equipo docente construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.	55 %
La jefa de carrera rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades	80%
El equipo docente orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.	55%
La jefa de carrera alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.	90%
La jefa de carrera y equipo docente de la asignatura posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus enfermeros en formación como con sus colegas docentes de otras asignaturas.	75 %
El equipo docente / jefa de carrera está dispuesta a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización	55 %
La jefa de carrera debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.	92 %
La jefa de carrera debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.	87 %
La jefa de carrera es una líder que promueve el desarrollo las competencias de su equipo docente.	80 %
La jefa de carrera posee una presencia visible en el entorno académico de los enfermeros en formación, modelando los valores promovidos en la universidad.	100%

La jefa de carrera organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el equipo docente.	90%
La jefa de carrera otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo docente.	94 %
La jefa de carrera mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.	86 %
La jefa de carrera fomenta e incentiva para estar un proceso de aprendizaje constante	80 %
La jefa de carrera promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo Docente.	98 %
Cada miembro del equipo Docente recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.	100%
La jefa de carrera desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios tomando decisiones respecto de la gestión educativa	78 %
La jefa de carrera gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.	98 %
La jefa de carrera gestiona la participación de los Centros de alumnos en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación	100%

efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo	
La jefa de carrera gestiona la participación de los equipos de otras asignaturas como redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.	90 %

### **Resultados del Ámbito 2:**

#### **Evaluación de Dimensión Liderazgo pedagógico**

La Jefa de Carrera demuestra un liderazgo sólido en áreas cruciales como la presencia visible y el modelaje de valores (100%), la gestión de la participación de los Centros de alumnos (100%), la aplicación sistemática de la evaluación del equipo docente (98%), la oferta de espacios para el perfeccionamiento del equipo docente (94%), la capacidad para la resolución oportuna de problemas (92%), el aliento y motivación al equipo (90%), la organización de actividades para el desarrollo intelectual del equipo (90%), la gestión de comunidades de aprendizaje (90%), y el mantenimiento del equipo motivado y el reconocimiento de sus esfuerzos (87%). También se destaca la comunicación directa para construir acuerdos (86%) y el aprendizaje constante de la Jefa de Carrera (86%).

El equipo docente identifica nuevas oportunidades transformacionales (80%) y la Jefa de Carrera promueve el desarrollo de sus competencias (80%).

El proceso de entrega formal de resultados de la evaluación y el acuerdo de compromisos alcanza un cumplimiento del 100%. Las áreas que requieren mayor atención se centran en la generación de nuevas experiencias de aprendizaje (56%), el desarrollo de reuniones periódicas para comunicar actividades y metas

(55%), la construcción de ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva (55%), la orientación con ideas claras al resto del equipo (55%), la disposición.

### **Resultados del Ámbito 3:**

Evaluación de Dimensión **Gestión Curricular** de la Universidad.

La evaluación de los docentes respecto a este ámbito alcanza el 75.93 % al promediar las 28 preguntas, corresponde a un alto grado de cumplimiento, con uno de los factores que describen la **Gestión Curricular** definida como: ***“como el conjunto de procesos y acciones implementadas para diseñar, ejecutar, evaluar y perfeccionar el currículo de una institución educativa.”***

**Tabla N° 3 Evaluación de Dimensión Gestión Curricular**

<b>Aseveraciones</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>
La jefa de carrera asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los Enfermeros en formación.	86 %
La jefa de carrera organiza la participación colaborativa de todos los equipos docentes en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.	90 %
La jefa de carrera promueve la elaboración en conjunto con los equipos docentes de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de conocimiento previo de los Enfermeros en formación y adecuaciones curriculares, si es requerido.	96 %

<p>La jefa de carrera y los equipos docentes aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia de docente responsable de la asignatura se desarrollen.</p>	<p>71 %</p>
<p>La jefa de carrera monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.</p>	<p>98 %</p>
<p>La jefa de carrera propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los Enfermeros en formación.</p>	<p>96 %</p>
<p>La jefa de carrera asegura que los equipos docentes cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>	<p>98 %</p>
<p>Los equipos docentes revisan y analizan las planificaciones para mejorar su contenido.</p>	<p>64 %</p>
<p>La jefa de carrera desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción de los equipos docentes en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades</p>	<p>98%</p>
<p>La jefa de carrera asegura que los equipos docentes formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico- de proceso y final, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.</p>	<p>96 %</p>

<p>La jefa de carrera organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los equipos docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar. Tutoría. Guía.</p>	<p>90 %</p>
<p>La jefa de carrera organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.</p>	<p>86%</p>
<p>La jefa de carrera promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los equipos docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.</p>	<p>98 %</p>
<p>Los docentes registran objetivos claros en planificaciones estableciendo las relaciones entre las experiencias de aprendizaje realizadas y los objetivos a alcanzar.</p>	<p>90 %</p>
<p>Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad, mediando para que estas se incorporen a los conocimientos previos.</p>	<p>57 %</p>
<p>Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los enfermeros en formación</p>	<p>75%</p>
<p>Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los enfermeros en formación</p>	<p>55 %</p>
<p>Los docentes motivan y promueven que los enfermeros en formación practiquen y apliquen las habilidades y/o conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y</p>	<p>62%</p>

distribuida en el tiempo.	
Los docentes logran que todos los enfermeros en formación participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.	75 %
Los docentes son mediadores y guías en el proceso de aprendizajes de los enfermeros en formación, potenciando su autonomía.	58%
Los docentes respetan las diferencias que existen en el grupo de enfermeros en formación, proponiendo adecuaciones curriculares pertinentes.	55%
Los docentes autogestionan el trabajo con redes y núcleos académicos que permiten una adecuación permanente en el currículo de acuerdo con las necesidades de los enfermeros en formación	55 %
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los enfermeros en formación que presentan dificultades en el aprendizaje.	68 %
El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos	55%
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los enfermeros en formación que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	55%
El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los enfermeros en formación con necesidades educativas	55%

especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.	
El establecimiento identifica a tiempo a los enfermeros en formación en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.	55%
El establecimiento posee un programa de apoyo psicológico para enriqueciendo y facilita las experiencias de aprendizaje	89 %

**Tabla 3:**

La Jefa de Carrera demuestra una gestión curricular sólida en la planificación y organización, destacando la elaboración conjunta de la calendarización anual (96%) y el aseguramiento de planificaciones explícitas (98%). El seguimiento y la mejora continua también son fuertes, con un alto porcentaje en el monitoreo del logro de objetivos (98%), la propuesta de lineamientos metodológicos (96%), la promoción de la reutilización de recursos (98%), y el desarrollo de acompañamiento docente en el aula (98%). La evaluación para el aprendizaje es una fortaleza con la formulación y ejecución de diversas evaluaciones (96%). Se valora la reflexión y el análisis de resultados (90% y 86%). El apoyo psicológico ofrecido por el establecimiento presenta un buen nivel de cumplimiento (89%). Las áreas que requieren mayor atención se centran en la implementación efectiva de las experiencias de aprendizaje (71%), la revisión y análisis de planificaciones por los equipos docentes (64%), la introducción clara de nuevos conceptos (57%), la incorporación de recursos didácticos y tecnológicos (55%), la motivación y promoción de la práctica graduada (62%), el logro de la participación activa de todos los estudiantes

(75% podría ser mejor), los docentes como mediadores potenciando la autonomía (58%), el respeto a las diferencias y las adecuaciones curriculares (55%), la autogestión del trabajo con redes académicas (55%), las estrategias para potenciar habilidades destacadas (55%), las estrategias para identificar y apoyar dificultades socio-afectivas y conductuales (55%), el plan de trabajo para estudiantes con NEE (55%), y la identificación temprana y acciones para prevenir la deserción (55%).

#### **Resultados del Ámbito 4:**

Evaluación de Dimensión **Gestión de Recursos** de la Universidad  
La evaluación de los docentes respecto a este ámbito alcanza el 72 % al promediar las 18 preguntas, corresponde a un alto grado de cumplir con uno de los factores que describen la Gestión de Recursos, que es definida como: ***“un proceso esencial que implica la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos disponibles en el ámbito educativo.”***

**Tabla N° 4 Evaluación de Dimensión Gestión de recursos**

<b>Aseveraciones</b>	<b>Porcentaje de Cumplimiento</b>
La Escuela de Enfermería cuenta con la idoneidad técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	93%
La jefa de Carrera de Enfermería implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	95 %
El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y	

retroalimentación de desempeño de las docentes directora y jefa de carrera, del equipo coordinador de nivel, orientados a mejorar las prácticas.	57 %
La universidad cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	55%
El equipo directivo valora el trabajo del equipo educativo e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional	57 %
El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	76 %
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	55%
El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.	90 %
El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	57%
El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	76%
El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	60 %
El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	80 %
El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes	85 %

existentes en beneficio de los enfermeros en formación y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.	
---	--

#### **Resultados del Ámbito 4:**

Evaluación de Dimensión **Gestión de Recursos** de la Universidad.

La organización y gestión del personal parecen sólidas, con alta idoneidad técnica y claridad en los roles (93%), así como un eficiente sistema para manejar el ausentismo (95%). La gestión de estudiantes es efectiva en cuanto a la captación y retención inicial (90%). La vinculación con el entorno también se presenta como una fortaleza, con una buena disposición para aprovechar programas externos (80%) y generar alianzas estratégicas (85%). El desarrollo y la evaluación del personal directivo y docente son áreas críticas, con bajos porcentajes en la evaluación y retroalimentación del desempeño directivo (57%), el diagnóstico de necesidades y políticas de perfeccionamiento docente (55%), y el reconocimiento del equipo educativo (57%). El clima laboral se percibe como un área de mejora significativa (55%). La gestión financiera presenta desafíos en la conciliación del presupuesto (57%) y, aunque la ejecución y control son mejores (76%), aún hay margen de mejora. El cumplimiento normativo se encuentra en un nivel moderado (60%), lo que podría implicar riesgos.

Los porcentajes de menor cumplimiento se observan en las Aseveraciones, considera que los aportes de la directora en actividades de investigación han sido su referente para enfocar y concretar su trabajo como docente con el 57%, que en rigor es cumplimiento mayor al 50%, en este ítem

## 6. PROPUESTAS DE MEJORA

### I. Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Implementar la Formación Basada en Competencias en el currículo de la Escuela de Enfermería para mejorar el desarrollo de habilidades y la preparación de los estudiantes para el ejercicio profesional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar un Comité Curricular con representantes de docentes, estudiantes, y expertos en Formación Basada en Competencias.</li> <li>2. Analizar el perfil de egreso de la carrera de Enfermería y definir las competencias clave (generales y específicas) que deben desarrollar los estudiantes.</li> <li>3. Realizar un mapeo del currículo actual para identificar en qué asignaturas y actividades se trabajan las competencias definidas.</li> <li>4. Identificar las brechas entre el currículo actual y los principios de la Formación Basada en Competencias</li> <li>5. Rediseñar las asignaturas (o crear</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Jefa de carrera</b></p>

	<p>nuevas) para incorporar metodologías activas de aprendizaje (ABP, simulación, aprendizaje servicio.) y estrategias de evaluación auténtica (rúbricas, portafolios, proyectos).</p> <p>6. Elaborar un nuevo plan de estudios que explicita las competencias, los resultados de aprendizaje y las evidencias de desempeño.</p>	
--	---	--

### Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Impulsar la calidad educativa en la Escuela de Enfermería, mediante el desarrollo de las habilidades de liderazgo pedagógico de los líderes académicos, la implementación de un modelo de liderazgo distribuido que empodere a los docentes, y la promoción de la innovación en la enseñanza y un ambiente de colaboración que favorezca la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>1. Realizar un diagnóstico de las habilidades de liderazgo pedagógico de los académicos.</p> <p>2. Recoger información a través de encuestas, entrevistas o grupos focales.</p> <p>3. Diseñar, implementar y desarrollar un programa de desarrollo profesional en liderazgo pedagógico incluyendo temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva</li> <li>Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>Gestión del cambio e innovación</li> <li>Diseño curricular y evaluación del aprendizaje y coaching</li> </ul> <p>4. Implementar un programa de acompañamiento, A nuevos académicos para brindar apoyo individualizado y realizar</p>	<p>Jefa de Carrera y Equipo de Docentes jefes de niveles.</p>

	<p>sesiones periódicas de seguimiento y retroalimentación.</p> <p>5. Establecer un espacio para que los académicos compartan experiencias, aprendan unos de otros y colaboren en proyectos.</p> <p>6. Organizar reuniones periódicas, presenciales o virtuales.</p> <p>7. Medir el desarrollo de las habilidades de liderazgo pedagógico de los académicos después de la formación.</p> <p>8. Identificar áreas donde los docentes pueden asumir un mayor liderazgo</p> <p>9. Establecer comités o grupos de trabajo donde los docentes puedan participar en la toma de decisiones.</p> <p>10. Organizar reuniones periódicas para discutir temas relacionados con la enseñanza y el aprendizaje.</p>	
--	---	--

	<p>11. Ofrecer capacitación y acompañamiento en áreas como:</p> <p>Diseño de proyectos de innovación educativa</p> <p>Investigación en el aula</p> <p>Uso de tecnologías para el aprendizaje</p> <p>Proporcionar recursos económicos para apoyar iniciativas de los docentes.</p>	
--	---	--

**Área: Gestión Curricular**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>
Fortalecer los procesos de diseño, implementación, evaluación y actualización del currículo de la Escuela de Enfermería, para garantizar su alineación con las necesidades del campo laboral y las tendencias actuales de la disciplina	<p>1. Realizar un estudio de las tendencias del mercado laboral en el campo de la enfermería.</p> <p>2. Consultar con empleadores y egresados sobre las competencias requeridas para el ejercicio profesional.</p> <p>3. Redactar un nuevo perfil de egreso que incluya las competencias actualizadas.</p>	Directora y Jefa de Carrera

	<p>4. Diseñar instrumentos para recoger la opinión de docentes, estudiantes y empleadores sobre el currículo.</p> <p>5. Establecer un cronograma para la revisión periódica de las asignaturas.</p> <p>6. Crear un comité curricular responsable de la evaluación y actualización del currículo.</p>	
--	--	--

### Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>Mejorar la eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de los recursos de la Escuela de Enfermería, garantizando su alineación con las necesidades académicas y administrativas, y promoviendo la sostenibilidad financiera</p>	<p>1. Realizar un análisis de la carga de trabajo docente:</p> <p>2. Evaluar el tiempo dedicado a docencia, investigación, gestión y otras actividades.</p> <p>3. Identificar posibles desequilibrios o sobrecargas.</p> <p>4. Revisar y actualizar la estructura organizativa,</p>	

	<p>asegurando que los roles y funciones estén claramente definidos y alineados con los objetivos de la Escuela.</p> <p>6. Desarrollar un plan de desarrollo profesional, identificando las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal docente.</p> <p>7. Ofrecer oportunidades de formación que contribuyan al desarrollo profesional y la motivación.</p> <p>8. Realizar un inventario de los recursos físicos y tecnológicos, identificando el estado y la disponibilidad de aulas, laboratorios, equipos, software.</p> <p>9. Desarrollar un plan de mantenimiento y renovación de la infraestructura.</p> <p>10. Establecer un cronograma para el</p>	
--	---	--

	<p>mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>11. Promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), Ofreciendo capacitación y apoyo a los docentes en el uso de herramientas y plataformas digitales.</p> <p>12. Incorporar las TIC en los procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión.</p>	
--	--	--

## 7. CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha permitido obtener una visión integral de las fortalezas y debilidades de la Escuela de Enfermería en las áreas de Formación basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Las propuestas de mejora formuladas buscan fortalecer las áreas clave para asegurar la calidad de la formación de los futuros profesionales de enfermería y contribuir al logro de los objetivos institucionales. Se reconoce la necesidad de realizar un seguimiento continuo de la implementación de estas propuestas y de profundizar en algunas áreas específicas a través de futuras investigaciones.

De acuerdo con los resultados presentados, el porcentaje que logra en los 4 dimensiones evaluada.

**Dimensión Formación Basada en Competencias:** Los resultados de la evaluación docente en esta dimensión presentan un promedio de 81.16 % (n = 19 preguntas), lo que denota un alto grado de cumplimiento.

**Dimensión Liderazgo Pedagógico:** El promedio de la evaluación docente en esta dimensión fue de 80.75 % (n = 24 preguntas), lo que evidencia un alto grado de cumplimiento en los constructos que definen el Liderazgo Pedagógico.

**Dimensión Gestión Curricular:** El promedio de la evaluación docente en esta dimensión alcanzó un 75.93 % (n = 28 preguntas), lo que se interpreta como un alto grado de cumplimiento.

**Dimensión Gestión de Recursos:** La evaluación de la directora arrojó un promedio de 72 % (n = 13 preguntas), lo que sugiere un alto grado de cumplimiento.

En el presente estudio se puede inferir que, de acuerdo con el porcentaje de logro, los docentes, perciben de manera positiva, las dimensiones investigadas, formación basada en competencias, liderazgo

pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, eso crea un clima de confianza para proponer nuevas estrategias, para el logro de metas colectivas y resultados notables.

Estas características son muy valoradas por los equipos docentes y en especial, la relación de respeto que éstos promueven.

En relación a la metodología utilizada, permitió aproximarse a la opinión que tienen los docentes frente a estas dimensiones, y se puede utilizar para plantear estrategias de mejora en base a los resultados, sobre todo en aquellos ámbitos en los que la satisfacción fue menor y que impactan directamente en los procesos de enseñanza- aprendizaje y en una experiencia docente universitaria integral positiva; como son lo relativo a como docente no le entregan herramientas y el conocimiento para que realice investigaciones con tiempos protegidos cuyo insumo sea utilizado para mejorar calidad educativa de la escuela .En este sentido, es posible sugerir el desarrollo de protocolos de evaluación continua por los equipos de académicos, donde se estandaricen los instrumentos de evaluación, pudiendo incluir instrumentos de tipo cualitativo y estableciendo ejes de satisfacción. Esto hace pensar en la necesidad de una preocupación mayor por la opinión de los docentes en los distintos planteles universitarios, para establecer estándares de calidad.

Entre las fortalezas de este estudio, destaca la posibilidad de visibilizar y medir de forma concreta la opinión docente, Otro aspecto positivo es la creación de instrumento cuantitativo de resolución sencilla, cuyas aseveraciones son cercanas y claras, al igual que su forma de respuesta a través de escala Likert. Este método de recolección de datos podría utilizarse para futuras encuestas permitiendo abarcar un amplio número de docentes de la universidad de distintas carreras del área de la salud.

Entre las limitaciones se cuenta que el número docentes de la carrera de enfermería que contestó la encuesta y equivale al 29.5 % siendo instrumento de recolección de datos, de fácil acceso, porque estaba en línea. La encuesta, no permite generalizar los resultados, además la forma de recolección de la información tampoco admite profundizar en los significados de la experiencia y comprensión de los docentes. En cuanto a la revisión bibliográfica, los estudios a nivel nacional y que incluyen otras escuelas de enfermería, son escasos, lo que hizo dificultosa la discusión y la posibilidad de comparar con contextos similares. Como proyecciones, se plantea la posibilidad de desarrollar procesos de evaluación continua de la satisfacción académica en el lugar donde se realizó el estudio y/o en otras escuelas de enfermería que estén interesadas en su medición.

Esto involucraría una nueva revisión del instrumento y un proceso de validación que contemple la necesidad de ampliar el número de docentes encuestados, la incorporación de otros ámbitos y aseveraciones si fuera necesario y un diseño de investigación mixta, que incorpore instrumentos cualitativos de recolección de información, como son las entrevistas semi estructuradas y los grupos focales ideales para temas de estudio como el desarrollado en este trabajo. También sería interesante en instancias futuras, indagar en las estrategias de mejora que los propios docentes puedan plantear, otorgado una connotación de participación tanto crítica como activa a su experiencia de investigación, como tanto desean realizar. El imperativo de construir una sociedad más humana, tal como lo enuncian Sierra (2016) y Lázaro Hernández y Hernández Romero (2020), demanda un modelo educativo que trascienda la mera transmisión de conocimientos. Este modelo debe enfocarse en el desarrollo integral del individuo, promoviendo valores éticos, la cooperación y prácticas educativas virtuosas. Para lograrlo, resulta crucial analizar la formación desde cuatro dimensiones interconectadas: la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos. En relación con la formación Basada en Competencias, el saber hacer

Debe.

ser realizado con Sentido Humano. Desde una perspectiva pedagógica, la formación basada en competencias se fundamenta en el desarrollo de capacidades complejas que movilizan conocimientos, habilidades, actitudes y valores en contextos específicos (Perrenoud, 2004). Su evaluación se centra en el desempeño observable y en la capacidad de aplicar el saber en situaciones reales.

Esta dimensión busca que los estudiantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino que también aprendan a aplicarlos de manera práctica y significativa en su vida y en la sociedad. Implica desarrollar la capacidad de resolver problemas, trabajar en equipo, comunicarse eficazmente y pensar críticamente, siempre con una conciencia ética que guíe sus acciones. La formación por competencias, en este sentido, moldea individuos capaces de contribuir activamente al bienestar colectivo.

En relación con la segunda dimensión, Liderazgo Pedagógico, de Inspirar la transformación ética y social, en ello se sostiene cuando se reafirma la definición como *la capacidad de los educadores para influir positivamente en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes, así como en la mejora continua de las prácticas educativas* (Leithwood et al., 2006). Implica la creación de una visión compartida, el apoyo al desarrollo profesional docente y la promoción de una cultura de colaboración y reflexión crítica.

Los docentes, como agentes esenciales en el contexto ético, académico y social deben ejercer un liderazgo que inspire en los estudiantes valores como la empatía, la justicia, la responsabilidad y el respeto.

Este liderazgo se manifiesta en la creación de un ambiente de aprendizaje seguro y estimulante, donde se fomenta la participación activa, el diálogo abierto y la construcción conjunta del conocimiento. Un líder pedagógico es aquel que guía con el ejemplo, proyectando principios éticos que se internalizan en el desarrollo de la persona.

En la siguiente dimensión Gestión Curricular, se debe plantear como un

proyecto educativo con propósito humano, esto no es fácil, dado que la gestión curricular se refiere al diseño, implementación y evaluación del currículo de manera coherente y alineada con los objetivos de aprendizaje y las necesidades del contexto (Tyler, 1949). La mirada visionaria y humanizada se puede percibir en esta definición del autor e implica la selección de contenidos relevantes, la definición de metodologías pedagógicas efectivas y la articulación de los aprendizajes a lo largo de la trayectoria educativa, además un currículo con una gestión sensible a la dimensión humana debe integrar contenidos que promuevan la reflexión sobre el papel del individuo en la sociedad, que fomenten la comprensión de la diversidad cultural y que desarrollen la conciencia social y ambiental. Las metodologías deben ser activas y participativas, permitiendo a los estudiantes construir su propio aprendizaje y desarrollar habilidades para la vida en comunidad. La evaluación, por su parte, debe ir más allá de la calificación, enfocándose en el desarrollo integral y en la capacidad de los estudiantes para aplicar sus aprendizajes en contextos significativos.

Como última dimensión, Gestión de Recursos, debe estar al servicio de los de los estudiantes y académicos facilitando un entorno para el desarrollo integral, se entiende que la gestión de recursos abarca la planificación, organización, asignación y utilización eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el funcionamiento del proceso educativo (Stoner & Freeman, 1994). Una gestión eficaz busca optimizar el uso de estos recursos para alcanzar los objetivos pedagógicos.

Una gestión de recursos orientada a la construcción de una sociedad más humana implica garantizar la equidad en el acceso a las oportunidades de aprendizaje, esto significa invertir en recursos que atiendan las diversas necesidades de los estudiantes, crear espacios de aprendizaje inclusivos y seguros, y promover el uso responsable y ético de la tecnología. La gestión de recursos debe ser un facilitador del desarrollo integral, proporcionando las condiciones necesarias para que los estudiantes puedan alcanzar su

máximo potencial y cuestionar su papel en la sociedad.

Para concluir podemos afirmar que estas cuatro dimensiones no operan de forma aislada, su interconexión y sinergia son fundamentales para construir un modelo educativo que responda al llamado de Sierra (2016) y Lázaro Hernández y Hernández Romero (2020). Una formación basada en competencias con un fuerte componente ético, impulsada por un liderazgo pedagógico inspirador, guiada por una gestión curricular con propósito humano y facilitada por una gestión de recursos equitativa y eficiente, tiene el potencial de formar individuos proactivos, cooperativos y comprometidos con la construcción de una sociedad más justa y humana. El desafío radica en implementar estas dimensiones de manera coherente y reflexiva en el contexto universitario y en todos los niveles educativos, reconociendo el papel crucial del docente como agente de cambio y proyector de valores éticos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela.
2. Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad, 9(2), 34-52.
3. Arancibia, V. (s.f.). Estudio efectividad escolar. Un análisis comparado. Centro de Estudio Públicos.
4. Arrué, M., Suárez, N., Ugartemendia-Yerovi, M., & Babarro, I. (2024). Let's play and learn: Educational escape room to improve mental health knowledge in undergraduate nursing students. Nurse Education Today, (106453). <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2024.106453>
5. Aylwin, M., et al. (2011). Un 7 para siete. Grandes resultados educando en condición de pobreza. RIL editores, Libertad y Desarrollo, Ediciones Universidad Finis Terrae.
6. Báez, J., & Pérez, T. (2009). Investigación cualitativa. ESIC Editorial.
7. Bellei, C., et al. (2014). Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Universidad de Chile, Fondo Nacional de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF.
8. Bennetts, M. d. (2007). El Liderazgo Transformacional y la Evaluación de programas académicos universitarios en México. Educar, (40), 163-189.
9. Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación cualitativa. Guía práctica. Ediciones CEAC, S.A.
10. Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.), El liderazgo en educación (pp. [páginas]). UNED.
11. Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejor: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad, 9(2).
12. Bolívar, A. (2010). El liderazgo pedagógico en los centros educativos. La Muralla.
13. Brunner, J. J. (2000). Educación superior en América Latina: desafíos y posibilidades. Fondo de Cultura Económica.

14. Carbone, R., et al. (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. MINEDUC- Universidad Alberto Hurtado.
15. Costa, C., Palma, X., & Salgado, C. (2021). Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula. *Estudios Pedagógicos* (Valdivia), 47(1), 219-233. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000100219>
16. Díaz, C. (2013). Con voz propia: 18 relatos de liderazgo educativo. Fundación Chile.
17. Díaz Barriga, F., & Hernández Rojas, G. (2010). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Interpretaciones constructivistas. McGraw-Hill.
18. Excelente, aquí tienes esas referencias bibliográficas en formato APA 7ma edición:
19. Costa, C., Palma, X., & Salgado, C. (2021). Docentes emocionalmente inteligentes. Importancia de la Inteligencia Emocional para la aplicación de la Educación Emocional en la práctica pedagógica de aula. *Estudios Pedagógicos* (Valdivia), 47(1), 219-233. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000100219>
20. Domínguez González, M. de los Á., Díaz-Noguera, M. D., Hervás Gómez, C., & Román Graván, P. (2022). Transformación digital docente. La gestión sostenible de las organizaciones educativas. Dykinson. eBook Collection (EBSCOhost).
21. Echevarría, I., & Sánchez, R. (2021). La satisfacción del docente de Educación Secundaria en España a través de TALIS. *Revista Fuentes*, 23(3), 341–352. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.1517>

22. Fernández Martínez, M. del M. (Coord.), Ruiz-Calzado, I. (Coord.), Berral Ortiz, B. (Coord.), & Pérez Esteban, M. D. (Coord.). (2024). Educación innovadora e investigación en acción. Dykinson. eBook Collection (EBSCOhost).
23. García, V., Romerosa, M. M., & Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 25-46.
24. Gaspar, F., & Rojas, A. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, OREALC/UNESCO Santiago.
25. Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens*, 9(1).
26. Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. del P., & Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE). Dykinson.
27. Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 2.
28. Medina, P. (2008). Reflexiones sobre el liderazgo docente: El liderazgo transformacional en los docentes: una herramienta de gestión. El caso de un colegio cooperativo (pp. 1-19). UNESCO KIPUS Red de Docentes de América Latina y el Caribe.
29. Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 11-24.

- 30.** Oliva Fernández, O., Rodríguez Molina, S., Martínez Pascual, B., & González de Ramos, C. (2024). Transformando la educación interprofesional con un enfoque Onehealth: simulación y tecnología. Dykinson, S.L.
- 31.** Rodríguez, E. (2010). Estilos de Liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. RCS. Revista de Ciencias Sociales, 16(4), 629-641.
- 32.** Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. OREALC/ UNESCO CHILE.
- 33.** Romero García, C., & Buzón García, O. (2023). Renovación pedagógica y formación del profesorado en competencias para una educación sostenible. Dykinson, S.L.
- 34.** Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNirevista, 1(3).
- 35.** San Saturnino, N., & Goicochea, J. (2013). Liderazgo Transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en ciclos formativos de grado superior. Revista de Educación, (362), 594-622.
- 36.** Thieme, c. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: el caso de Chile. Universitat Autònoma de Barcelona.
- 37.** Tobón, S. (2010). Formación basada en competencias en la educación superior: el caso de Colombia. Ecoe Ediciones.
- 38.** Vázquez, a. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y Cambio educativo: una reflexión. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91.

## 9.ANEXOS

### Anexo 1:

#### Instrumento de recolección de datos:

**Encuesta del Diagnóstico de las áreas formación basada en Competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.**

#### Datos generales

1. **Edad:**
2. **Grado Académico:**
3. **Años de docencia en enfermería en educación superior:**

De acuerdo con la siguiente escala de Likert, elija la opción que mejor le parezca más adecuada.

**(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo**

**(4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo**

#### I. Formación basada en competencias

Dimensión saber conocer	1	2	3	4	5
El equipo docente, docentes de la escuela de Enfermería, promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza cuya finalidad es que los Enfermeros/as en formación, logren los conocimientos establecidos.					
El equipo docente promueve la flexibilidad definida en cada nivel que cursan Enfermeros/as en formación, en el proceso de enseñanza aprendizaje.					
El equipo docente es capaz de generar y promover la innovación en					

la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los enfermeros en formación logren obtener aprendizajes significativos.					
El equipo docente identifica y considera las diferentes características del grupo de los enfermeros en formación para entregar los aprendizajes pertinentes.					
El equipo docente, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los enfermeros en formación considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.					
El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones:

<b>Dimensión saber ser</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los integrantes del equipo docente reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.					
El equipo docente reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)					
El educador considera el juego(gamificación) como estrategia pedagógica fundamental					
El equipo docente está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, utilizando las fuentes de información disponibles en la Universidad.					

El equipo docente planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los Enfermeros en formación, según el curriculum vigente.					
El equipo docente, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones:

<b>Dimensión saber hacer.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La jefa de carrera está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional, de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.					
El profesional de Enfermería, que ha finalizado su formación inicial, pregrado, es capaz de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de d la formación de la carrera.					
El equipo docente, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los enfermeros en formación y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.					
El equipo docente, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los enfermeros en formación demuestren lo que han aprendido.					
El equipo docente, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.					

El equipo docente triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación y el currículo propio de la carrera de Enfermería					
El equipo docente actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones

#### II. Área Liderazgo pedagógico.

<b>Dimensión Establecer Dirección</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El equipo docente identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión y de capacitación.					
El equipo docente crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.					
El equipo docente desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.					
La jefa de carrera promueve la comunicación directa con el equipo técnico (docentes) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones:

<b>Dimensión Rediseñar la organización.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El equipo docente construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.					
La jefa de carrera rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades					
El equipo docente orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.					
La jefa de carrera alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.					
La jefa de carrera y equipo docente de la asignatura posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus enfermeros en formación como con sus colegas docentes de otras asignaturas.					
El equipo docente / jefa de carrera está dispuesta a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización					
La jefa de carrera debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.					
La jefa de carrera debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.					
La jefa de carrera es una líder que promueve el desarrollo las competencias de su equipo docente.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

**Observaciones:**

<b>Dimensión Desarrollar personas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La jefa de carrera posee una presencia visible en el entorno académico de los enfermeros en formación, modelando los valores promovidos en la universidad.					
La jefa de carrera organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el equipo docente.					
La jefa de carrera otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo docente.					
La jefa de carrera mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.					
La jefa de carrera fomenta e incentiva para estar un proceso de aprendizaje constante					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025

### Observaciones:

<b>Dimensión Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La jefa de carrera promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo Docente.					
Cada miembro del equipo Docente recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.					
La jefa de carrera desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios tomando decisiones respecto de la gestión					

educativa					
La jefa de carrera gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.					
La jefa de carrera gestiona la participación de los Centros de alumnos en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo					
La jefa de carrera gestiona la participación de los equipos de otras asignaturas como redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025

### Observaciones:

### III. Gestión del currículum

<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La jefa de carrera asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los Enfermeros en formación.					
La jefa de carrera organiza la participación colaborativa de todos los equipos docentes en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.					
La jefa de carrera promueve la elaboración en conjunto con los					

equipos docentes de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de conocimiento previo de los Enfermeros en formación y adecuaciones curriculares, si es requerido.				
La jefa de carrera y los equipos docentes aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia de docente responsable de la asignatura se desarrollen.				
La jefa de carrera monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.				
La jefa de carrera propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los Enfermeros en formación.				
La jefa de carrera asegura que los equipos docentes cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
Los equipos docentes revisan y analizan las planificaciones para mejorar su contenido.				
La jefa de carrera desarrolla procedimientos de acompañamiento a la acción de los equipos docentes en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades				
La jefa de carrera asegura que los equipos docentes formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico- de proceso y final,				

analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.					
La jefa de carrera organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los equipos docentes, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar. Tutoría. Guía.					
La jefa de carrera organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.					
La jefa de carrera promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los equipos docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones:

<b>Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los docentes registran objetivos claros en planificaciones estableciendo las relaciones entre las experiencias de aprendizaje realizadas y los objetivos a alcanzar.					
Los docentes introducen los nuevos conceptos con claridad, mediando para que estas se incorporen a los conocimientos previos.					
Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los enfermeros en formación					
Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la					

medida que aportan al aprendizaje y motivación de los enfermeros en formación					
Los docentes motivan y promueven que los enfermeros en formación practiquen y apliquen las habilidades y/o conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.					
Los docentes logran que todos los enfermeros en formación participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.					
Los docentes son mediadores y guías en el proceso de aprendizajes de los enfermeros en formación, potenciando su autonomía.					
Los docentes respetan las diferencias que existen en el grupo de enfermeros en formación, proponiendo adecuaciones curriculares pertinentes.					
Los docentes autogestionan el trabajo con redes y núcleos académicos que permiten una adecuación permanente en el currículo de acuerdo con las necesidades de los enfermeros en formación					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones

<b>Dimensión: Apoyo al desarrollo de los Enfermeros en formación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los enfermeros en formación que presentan dificultades en el aprendizaje.					

El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos					
El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los enfermeros en formación que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.					
El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los enfermeros en formación con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.					
El establecimiento identifica a tiempo a los enfermeros en formación en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.					
El establecimiento posee un programa de apoyo psicológico para enriqueciendo y facilita las experiencias de aprendizaje					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones:

#### IV. Gestión de Recursos

<b>Dimensión: Gestión del recurso humano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La Escuela de Enfermería cuenta con la idoneidad técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.					
La jefa de Carrera de Enfermería implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.					

El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de las docentes directora y jefa de carrera, del equipo coordinador de nivel, orientados a mejorar las prácticas.					
La universidad cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.					
El equipo directivo valora el trabajo del equipo educativo e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional					
El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.					
El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

### Observaciones

<b>Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.					
El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					

El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.					
El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.					
El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de los enfermeros en formación y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.					

Fuente: Elaboración Investigadora a partir Instrumento entregado por UMC, Lina Araya Troncoso. 2025.

**Observaciones:**