



Business School

Universidad Europea de Madrid

LIDERAZGO DIRECTIVO

“Función Institucional y Liderazgo Directivo como Impacto en la Gestión y Competencias Pedagógicas”

(Un Enfoque Transversal Académico – Educativo aplicado a la Universidad Tecnológica de Chile Inacap, Sede Coyhaique)

Alumno: René Legue Cárdenas

Tutor: Ph.D(c) Carlos Vidal

MARZO, 2013

INDICE

	PAGINAS
1.- CAPITULO I	
1.1.- Introducción	01
2.- CAPITULO II	
2.1.- Objetivos	
2.1.1.- Objetivo General	02
2.1.2.- Objetivos Específicos.....	02
3.- CAPITULO III	
3.1.- Marco Teórico.....	03
4.- CAPITULO IV	
4.1.- Análisis FODA	
4.1.1.- Finalidad y Alcance	24
4.1.2.- Fortalezas y Debilidades.....	24
4.1.2.1.- Fortalezas.....	24
4.1.2.2.- Debilidades.....	26
4.1.2.3.- Oportunidades.....	29
4.1.2.4.- Amenazas.....	30
5.- CAPITULO V	
5.1.- Propuesta de Gestión del Plan de Mejora	31
5.1.1.- Antecedentes Preliminares.....	31
5.1.2.- Propósitos y Finalidades de la Propuesta de Mejora	31
5.1.3.- Antecedentes que Justifica la Implementación del Plan Mejora.....	32
5.1.4.- Ejes Temáticos Operativos y Propuesta Gestión del Plan Mejora.....	32
5.1.4.1.- Eje Temático Relacionado con Estructura Orgánica	32
5.1.4.2.- Eje Temático Relacionado con Area Académica y Pedagógica.....	33
5.1.4.3.- Eje Temático de Instrumentos y Herramientas de Gestión.....	34
5.1.4.4.- Eje Temático para Implementar Política de Calidad y Excelencia.....	34
5.1.4.5.- Eje Temático de Gestión por Competencias del Nivel Directivo.....	35
5.1.4.6.- Eje Temático Area de Vinculación Estratégica con el Medio.....	36
5.1.4.7.- Eje Temático Area de Evaluación del Desempeño Docente.....	37
5.1.4.8.- Eje Temático Area de Seguimiento y Evaluación del Plan Mejora.....	38
6.- CAPITULO VI	
6.1.- Conclusiones.....	39
7.- CAPITULO VII	
7.1.- Bibliografía.....	40

CAPITULO I

Introducción

El liderazgo directivo, hoy por hoy, constituye uno de los temas relevantes, que ocupa la agenda de trabajo de buena parte de los ejecutivos de todo tipo de instituciones, sean estas del sector público o privado. Un rol mucho más estratégico y predominante es el que ocupa el liderazgo directivo en las instituciones educativas, en sus distintos niveles de aprendizaje (básica, media o superior), y que en tiempos de modernidad ha pasado a constituirse como un tema recurrente, de permanente estudio y actualización. Sin duda alguna que los nuevos retos y desafíos que enfrenta las instituciones educativas en la sociedad actual, sitúan al liderazgo directivo como uno de los temas centrales donde hay que poner atención y la importancia que le asiste a los directivos superiores en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las sociedades modernas están siendo permanentemente afectadas e intervenidas por los cambios que produce la internacionalización y globalización de todos los sistemas (políticos, culturales, económicos, tecnológicos y sociales), y como estos factores impactan en las relaciones entre estados, comunidades internacionales, países, instituciones, empresas, etc. Es en este contexto donde surge con fuerza la necesidad de instalar el liderazgo directivo en las instituciones de hoy, de manera que asuman roles estratégicos, competentes y visionarios, capaces de transformar las organizaciones, como de gestionar y liderar los cambios que se van sucediendo en nuestra sociedad y sus entornos, por diversos y complejos que sean.

En este contexto, el presente estudio aborda el liderazgo directivo desde una perspectiva educativa, integradora y participativa, situando el liderazgo en el contexto de la organización y su relación con el medio, proponiendo un plan de mejora que dé respuesta a sus requerimientos, que posibilite la implementación de políticas y estrategias de gestión para la unidad educativa, en el sentido de lograr un funcionamiento eficiente y de calidad en la materialización de los objetivos institucionales y de éxito en su proyecto educativo. En síntesis, se trata de identificar cuáles han sido sus fortalezas desde la lógica de la gestión y liderazgo, detectar sus debilidades en la aplicación de sus políticas, programas académicos y pedagógicos, el aprovechamiento de sus oportunidades y la implementación de estrategias para aminorar sus amenazas.

CAPITULO II

Objetivo General y Específicos

2.1.- Objetivo General:

Conocer el funcionamiento institucional y desempeño del nivel directivo de la Universidad Tecnológica de Chile, Inacap Sede Coyhaique, asociado al liderazgo directivo y su impacto e incidencia en la gestión de sus procesos internos y competencias pedagógicas de la labor docente, proponiendo metodologías e instrumentos de gestión, que le permita asumir un rol activo con el medio y un mejoramiento de sus niveles de eficiencia y calidad.

2.2.- Objetivos Específicos:

2.2.1.- Identificar la capacidad de gestión de los directivos en la implementación de sus políticas académicas y pedagógicas.

2.2.2.- Estudiar su estructura orgánica, funcionamiento, procedimientos administrativos, carga de trabajo, autonomía y competencias respecto del desempeño directivo.

2.2.3.- Describir las características y habilidades del liderazgo directivo, como de sus instrumentos de gestión, coordinación y evaluación, asociados a su proyecto educativo.

2.2.4.- Conocer el grado de formación y especialización de su equipo directivo y cuerpo docente, como de sus planes de capacitación y perfeccionamiento, y como estos inciden en los servicios educacionales que entrega a la comunidad.

2.2.5.- Definir cuál es el grado de relación con sus clientes, proveedores y otros actores pertenecientes al mercado objetivo, proponiendo instrumentos de coordinación y colaboración con los actores vinculados con el medio.

2.2.6.- Formular instrumentos de gestión, que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de sus directivos, respecto de su desempeño académico y pedagógico.

2.2.7.- Determinar un diseño de metodología destinado a identificar y construir un modelo de competencias para el nivel directivo y docente, que posibilite una mejora en los niveles de gestión y un incremento de la calidad académica y pedagógica.

2.2.8.- Proponer metodología de gestión directiva para diseñar, elaborar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del nivel directivo y docente.

CAPITULO III

Marco Teórico

En el contexto de la investigación “*Cultura y Liderazgo – Una Relación Multifacética*”, Melero (2002), se demuestra que la cultura organizacional, en la mayoría de los casos estudiados, determina el tipo de liderazgo que se da al interior de una institución, como de sus características y la forma de enfrentar los contextos, aún cuando la mayoría de los tratadistas e investigadores sobre el tema concuerdan que el liderazgo es un tema transversal, es decir, que está presente en todo tipo de organización, no importando su actividad económica, tamaño, propiedad, finalidad, condición jurídica, etc. Existe también un consenso en manifestar que los valores, creencias, procedimientos, género, clima organizacional, incertidumbre, canales formales e informales de comunicación, políticas, normas, procedimientos, propio de una determinada cultura organizacional afecta la conducta del líder y determina el tipo de liderazgo que este ejerce en la organización. Bass (1990).

Del citado estudio se evidencia un análisis cuyo objetivo reafirma las teorías y paradigmas que se han escrito, respecto de reconocer al liderazgo como fenómeno universal. Similar afirmación es la expuesta por diversos investigadores a través del estudio GLOBE, donde se establecen proposiciones que representan lo medular y tipo de liderazgo en la mayoría de las culturas estudiadas, tanto de América como de Europa, ya sea de sus características y atributos que definen a un líder eficaz, lo que representa uno de los elementos centrales y fundamentales que sustentan los trabajos empíricos de investigaciones relacionadas con el liderazgo directivo, y que dado la naturaleza y coherencia con el presente estudio, como de sus características, son pertinentes mencionar:

“1) liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio), 2) liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia), 3) liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus), 4) liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar), 5) liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás) y, 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente)”. Hartog y Cols (1999).

Ahora, al examinar y estudiar el liderazgo y su influencia en la cultura organizacional, según lo planteado por Trice y Beyer (1993), se puede señalar que a menudo los grupos sociales suelen comportarse en función de objetivos e interés comunes. Si analizamos la cultura de una organización, nos damos cuenta que esta se caracteriza por una serie de elementos, tales como: hábitos, creencias, costumbres, conductas, comportamientos, valores, etc., que son comunes a todas las instituciones a través del tiempo, sean estas realizadas a través de acciones formales e informales y donde el líder trata de imponer ciertas características o patrones culturales para lograr los objetivos que se propone, por cierto, manteniendo los pilares o valores fundamentales en que se sustenta el proyecto de toda organización como son la visión, misión, estrategias, políticas y objetivos institucionales. Lo anterior tiene una incidencia directa en el clima organizacional y consecutivamente en la calidad de sus productos o servicios que genera y entrega a la sociedad.

Otro enfoque de estudio es el que se plantea de la investigación *“Una Dirección Escolar para el Cambio”*, realizado por Murillo (2006), quien señala por medio de la *“teoría conductual sobre liderazgo”*, Short y Creer (2002), las características del trabajo directivo y las conductas de directivos eficaces. Respecto de la primera se proponen diferentes estilos de directivos, entre los cuales se destacan lo planteado por Lewin, Lippit y White (1939), quienes determinan una clasificación de liderazgo basado en las siguientes características: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y el liderazgo *“laissez faire”*.

Con relación a las particularidades que definen a los líderes eficaces se recalca lo planteado por Likert (1961), quien hace alusión a los comportamientos que determina la conducta efectiva de un líder, tal es el caso de promover las relaciones efectivas entre los integrantes de grupos o colectivos, fortalecer y mantener el espíritu de lealtad al grupo y sus objetivos, gestionar procesos con altos niveles de eficiencia y productividad, como de implementar políticas coherentes entre diseño de instrumentos de planificación estratégica y mecanismos de control y evaluación, de manera de lograr resultados con altos estándares de calidad, que permita gestionar de manera exitosa los contextos con que se vincula la institución educativa y aborde de mejor forma los procesos de cambios, en sus diferentes planos y perspectivas.

En este mismo contexto House (1971), propone una teoría que explica la eficacia del líder en la interacción de su conducta con las características del entorno. Se trata de analizar la conducta del liderazgo y su vinculación con el nivel directivo, el factor rendimiento, la colaboración y el nivel de participación. Singular importancia para este autor, es el que le asigna a las variables del entorno, poniendo énfasis en las demandas ambientales relativas a los procedimientos y el marco administrativo que lo regula. Ahora bien, mirado el liderazgo desde el punto de vista de lo que plantean Hersey y Blanchard (1977), los liderazgos, para que sean eficaces y efectivos, estos deben contener una dosis de estilo directivo y la voluntad intrínseca de sus seguidores, es decir, directivos convencidos de lograr altos rendimientos, sobre la base de contar con habilidades cognitivas, motivacionales y técnicas, de naturaleza similar a los valores que se definen para la responsabilidad social corporativa o empresarial.

Complementario a lo anterior, encontramos otros estudios, entre los cuales, uno que hace referencia al rol decisivo e importante que le cabe al proceso de toma de decisiones y la materialización de objetivos en un determinado contexto organizacional, lo que se traduce en visibilizar diversos estilos de liderazgos planteado por este autor, tales como:

“El líder técnico; que hace hincapié en variables como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teoría sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas, el líder humano; el que concede mayor relevancia al trato entre las personas, a la competencia interpersonal y a las prácticas de motivación, el líder educativo; el que utiliza conocimientos y prácticas de profesional experto en la medida que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos, diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación, el desarrollo del personal y el desarrollo del currículo, el líder simbólico; quine asume el rol de Jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, visita las salas de clases, mantiene contacto permanente con los alumnos y prioriza los intereses educativos por sobre los de gestión, el líder cultural; el que se caracteriza por definir, fortalecer y articular valores, creencias y raíces culturales que dan a la entidad educativa su identidad única”. Sergiovanni (1984).

Sin duda alguna, la afirmación por parte de muchos investigadores y expertos, en el sentido de recalcar la importancia que tendría en el futuro el liderazgo distribuido planteado por Gronn (2002), Timperley (2005) y Spillane (2006), esta dado por las aportaciones que buscan construir un nuevo marco teórico-práctico, que permita contribuir un modelo de dirección para gestionar el cambio, y con ello, lograr la mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje al interior de los planteles educacionales, por lo tanto, se requiere establecer un liderazgo compartido por toda la comunidad educativa.

Este tipo de liderazgo, tal como lo plantean estos autores significa mucho más que un cambio en las tareas rutinarias que se dan en la instituciones académicas, sino que se funda en la necesidad de producir un cambio cultural del proyecto educativo, lo que amerita la pertinencia de efectuar un rediseño del rol directivo (Director), pasando este a constituirse en un agente de cambio para la gestión y comunidad educativa, por cuanto debería aprovechar todos los recursos, capacidades y habilidades de todos lo que integran la organización.

Un similar análisis lo encontramos en la investigación realizados por Horn y Marfán (2010), respecto de los alcances de la investigación empírica, la relación de liderazgo escolar y los resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. El citado estudio demuestra que los países que integran la OECD han optado por entregar mayores grados de autonomía a las entidades educativas, con la finalidad de potenciar el proceso de toma de decisión y adaptarse en forma efectiva a los cambios del entorno, como una forma de dar respuestas satisfactorias a los requerimientos de la sociedad actual. Este enfoque de ver el liderazgo en los planteles educacionales, sin hacer el distingo a qué nivel de educación pertenecen, deja de manifiesto que los directivos le asiste la necesidad de asumir un rol de liderazgo estratégico en la forma y fondo de diseñar, elaborar e implementar políticas y programas académicos que faciliten la aplicación de instrumentos, metodologías y procedimientos hacia la concreción de un mejoramiento sustantivo de sus servicios y que sus resultados sean cada vez, de mejor calidad.

Lo anterior permite reafirmar, según las investigaciones analizadas hasta ahora, que el liderazgo es una forma de generar influencia entre las personas para conseguir un fin determinado, no importando el tipo o característica de la institución a la cual se pertenece, y que en el caso del sistema educativo, se traduciría en la capacidad que tienen sus directivos de influir, no solamente en sus recursos humanos, sino que también, con sus clientes, proveedores y otros actores de su entorno a la cual la organización educativa establece relaciones y vínculos de trabajo para hacer efectivo su proyecto pedagógico, tal como lo señalan los investigadores (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, citado por Horn y Marfán, 2009, p.70). Una visión similar del liderazgo es la sostenida por Bolívar (2009), en la que sostiene que el liderazgo provoca impactos relevantes en sectores de alta vulnerabilidad, dado los contextos significativos en que estos se dan, por su parte, Weinstein (2009), afirma que una mala gestión de liderazgo provocaría un efecto contrario en los niveles de enseñanza aprendizaje, empeorando la calidad

de la educación y, paralelamente, afectando en forma negativa los resultados académicos en los estudiantes. Esta afirmación permite establecer un primer acercamiento al tema, en el sentido que los liderazgos pueden llegar a ser determinantes para el proyecto educativo, cuando los contenidos y metodologías de estudio aplicada al interior de la sala de clase están dirigida a una población objetivo cuyos alumnos provienen de sectores vulnerables, o responden a características disfuncionales, que ameritan la implementación de metodologías pedagógicas más interactivas, inclusivas y participativas.

Otra aproximación de los casos de estudios ya analizados, como de sus proposiciones más relevantes, respecto de la eficacia del proyecto educativo y su relación con el liderazgo directivo, es que podemos encontrar elementos en común, en el sentido de situar al liderazgo sobre la base de tres factores centrales, el expertise pedagógico del director, que en conjunto con su equipo directivo establezcan metas orientadas al aprendizaje, lo que se traduciría en dar apoyo a los docentes, medir sus prácticas, planificar los procesos educativos y hacer seguimiento a los aprendizajes. Otro elemento en común, es el dominio de las emociones y las conductas del líder, en este caso se recomienda una adecuada relación de trabajo entre directivos y docentes, en el sentido que estos puedan adaptarse en forma efectiva a contextos cambiantes, generando las competencias para motivar, para generar trabajo en equipo, para escuchar, para entregar espacios para la participación y crear un buen clima en todos los procesos que están relacionado con el aprendizaje de los alumnos. Por último, se hace referencia a lo planteado por Eyzaguirre y Fontaine (2008), como también, por Henríquez et al (2009), que recomiendan para conseguir un buen liderazgo, que este cuente con la capacidad suficiente para organizar, estructurar y desarrollar una institucionalidad educativa eficiente y de calidad, de manera que los directivos y docentes puedan implementar y desarrollar un trabajo académico y pedagógico efectivo, pertinente y coherente con su proyecto educativo.

La proposición de considerar el liderazgo educativo en reemplazo del liderazgo burocrático, planteado por Bolívar (2006), tiene su origen o se sustenta, en que las organizaciones educativas en la actualidad, presentan sistemas de estructura, organización y funcionamiento más flexibles y, por lo tanto, de más fácil adaptación a los nuevos contextos sociales, factores que facilitan la capacidad resolutoria de planificar y de aplicar sus programas de estudios de mejor forma frente a los nuevos y exigentes desafíos que impone la sociedad

moderna. Por otra parte, y tal como lo han propuesto otros autores, contar con una mayor autonomía y experiencia ayuda a lograr mejores escenarios en la gestión educativa a través de proyectos innovadores orientados al emprendimiento y a la capacidad de aprender a construir escenarios de aprendizaje pedagógicos más sustantivos, acorde a las nuevas demandas de una población activa, que reclama calidad en los productos y servicios que genera la institucionalidad educativa. Esta nueva realidad obliga a las instituciones educativas a rediseñar su estructura orgánica y operativa, de manera que todos los recursos organizacionales sean más funcionales y más efectivos a los nuevos requerimientos que en la actualidad se demandan.

Esta forma de entender el paradigma del liderazgo educativo, relevando al liderazgo burocrático en las organizaciones educativas, encuentra su fortalecimiento en el informe TALS OCDE (2009), que entre sus aspectos medulares señala que no habría diferencias de fondo entre el liderazgo educativo y el liderazgo burocrático, sino más bien, de forma, en el sentido que la primera se diferencia de la segunda, respecto de las excesivas tareas que se llevan a cabo en aspectos de rutina administrativa, lo que impide que el liderazgo pedagógico se manifieste en plenitud Weinstein (2009), por cuanto muchos directivos dedican mayor parte de su tiempo a tareas administrativas, que no guardan relación directa con los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula.

Por su parte, para los autores Macbeath, Swaffield y Frost (2009), el liderazgo en las instituciones educativas está orientado al aprendizaje, es decir, los directivos están concentrados en cómo gestionar acciones de aprendizaje, en crear condiciones que favorezcan el estudio, la promoción del liderazgo educativo, y crear conciencia en que los resultados deben ser asumidos por todos sus integrantes, es decir, el equipo directivo y sus docentes deben hacerse responsable de los productos finales que se obtienen. En este contexto es dable señalar y reconocer que estamos en presencia de una cultura educativa del aula centrada en el aprendizaje de los estudiantes, la de buscar la mayor colaboración y cohesión posible entre los docentes, potenciar y replicar el trabajo bien hecho y concientizar entre los miembros del proyecto educativo, los objetivos y finalidades a lograr. Una visión importante de considerar en este aspecto, es lo que se señala en el programa (Improving School Leadership), promovido por la OCDE, en el sentido que para lograr una mejora en el liderazgo, esta pasa por:

“re-definir las responsabilidades, distribuir el liderazgo educativo, adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz y hacer del liderazgo una profesión atractiva”.

Por su parte, Leithwood, Day et al (2009), señala cuatro tipos de prácticas del liderazgo y que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Primero, contar con una dirección que promueva y permita compartir entre todos sus integrantes el proyecto institucional. Segundo, que a través de las competencias y habilidades directivas del líder, pueda desarrollar los recursos humanos (política de recursos humanos), potenciando sus capacidades y el trabajo en equipo. Tercero, rediseñar la estructura orgánica, de manera que permita generar condiciones de trabajo que faciliten a las personas el desarrollo de sus motivaciones personales y sus capacidades, en pos de una cultura colaborativa. Cuarto, gestionar los programas de enseñanza aprendizaje a través de la aplicación de instrumentos efectivos de supervisión y evaluar los procesos pedagógicos estableciendo orientaciones directivas que permita retroalimentar el ciclo completo de enseñanza aprendizaje, ósea, producir la mejora continua que es generada al interior de la sala de clase, producto de las metodologías y sinergia que genera el aprendizaje, motivar en forma permanente a los docentes, monitoreando y apoyando sus prácticas y metodologías pedagógicas, promover sus iniciativas, coordinar el currículo y proveer los recursos necesarios para lograr resultados de calidad.

Un planteamiento de singular naturaleza al estudio anteriormente analizado, es el que expone Robinson (2007), quien apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de aprendizaje en alumnos, identifica dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz, tales como:

“establecimientos de metas y expectativas, obtención de recursos en forma estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y currículo, promoción y participación en aprendizajes y desarrollo docente y finalmente, aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo”.

En este mismo orden de ideas, el estudio *“Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile”* CEPPE (2011), realizado por Marfán y Weinstein, que combina métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, se obtienen como resultados: 1). La vinculación entre liderazgo directivo y resultados de aprendizaje, puntualizando que las unidades educativas

que privilegian en forma permanente y continuada un liderazgo directivo como una característica habitual de gestionar sus procesos de aprendizajes, obtienen mejores resultados en la prueba SIMCE. 2) Los directivos orientan su accionar en el logro de objetivos, en motivar a la comunidad estudiantil, en gestionar las áreas funcionales de su organización, en generar mecanismos de coordinación para apoyar el trabajo técnico de los profesores y desarrollar en estos capacidades pedagógicas. 3) Otro de los resultados obtenidos en este estudio, es la pertinencia de monitorear la entrega de contenidos dentro del aula, retroalimentar los procesos de aprendizaje, las metodologías pedagógicas aplicadas y resolver las dificultades detectadas.

No obstante lo anterior, es menester señalar otros resultados obtenidos en este estudio que explican y evidencian la distancia que se produce entre los directores y su relación con los responsables de ejecutar los procesos pedagógico, dado que le asignan a su carga de trabajo un conjunto de variadas tareas, que en términos porcentuales se grafica de la siguiente forma: acciones de coordinación con el equipo de trabajo un 23%, trabajo directo con docentes 21%, gestión de recursos y tareas administrativas 20%, atención de alumnos y apoderados 18%, siendo la variable atención de clases la menos atendida.

En cuanto a las practicas del liderazgo directivo y su relación con el trabajo docente, el estudio revela que los directores están preocupados en implementar una gestión sobre la base de tareas que apuntan a materializar compromisos laborales básicos para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, es decir, a través de planes de supervisión dirigido a los profesores, o en su efecto, por medio de descuentos que afectan las remuneraciones de los docentes, es decir, se asegura que los profesores cumplan con la jornada laboral.

Otro elemento de análisis en la relación directivo – trabajo docente, lo constituye la necesidad de modificar las conductas de los docentes durante el proceso de entrega de contenidos al interior de la sala de clase, la utilización de prácticas pedagógicas y el despliegue de capacidades docentes, siendo la más habitual y recurrente, la retroalimentación que se realiza a las prácticas pedagógicas por cuanto están orientadas a la revisión y planificación de actividades, evaluaciones y metodologías de observaciones al interior del aula, todas ellas con una sola finalidad, la de evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje y, a partir de los resultados que se obtienen, poder identificar las debilidades del aprendizaje detectado seleccionando la

acción más adecuada que permita corregir las falencias encontradas, restableciendo de manera eficaz y eficiente el desarrollo normal de los programas de aprendizajes. Asociado a estas prácticas pedagógicas se identifican otras como: la reflexión pedagógica colectiva, el intercambio de buenas prácticas entre docentes, el acompañamiento entre pares para aprender de las prácticas de sus colegas y, la definición y administración del factor tiempo.

Finalmente, en este enfoque de estudio encontramos la vinculación que se produce en los procesos de aprendizaje entre el factor personal y emocional, lo que se atribuye a una característica de importancia significativa y valorable en el desarrollo del liderazgo educativo, tal como señala Leithwood y Beatty (2007), tanto los directores de los establecimientos educacionales como los docentes valoran en forma importante las relaciones personales al interior de la unidad educativa, por cuanto son acciones que permiten promover y generar lazos de confianza mutua y el establecimiento de vínculos entre las partes que están involucradas en cada proceso. Esta condición pedagógica será eficaz, en la medida en que puedan desarrollarse acciones tales como: reuniones de convivencias con los profesores, reuniones individuales de trabajo con los docentes, lograr un buen clima de trabajo, transmitir el sentido de comunidad educativa y la búsqueda de relaciones interpersonales positivas, elementos que favorecen la labor de liderazgo.

La investigación “*habilidades directivas desde la percepción de los subordinados*”: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo planteado por los autores Cetina, Ortega y Aguilar (2010), que tuvo como finalidad aplicar una escala de habilidades directivas a trabajadores con el propósito que ellos evaluaran a sus respectivas jefaturas para determinar que tan efectivo y eficaz son para el puesto que ejercen, cual es la calidad de su desempeño y el respeto que se han ganado, tanto en aspectos sociales como de legitimidad. Del análisis que se ha planteado a estas variables, principalmente la relacionada con la legitimidad del rol directivo, es dable deducir que quienes asumen roles de autoridad (directivos), están investido de cierto poder que es transferido en forma indirecta por las personas, por lo tanto, se le reconoce el valor de que son autoridades que asumen sus roles en forma apropiada y adecuada, que actúan en forma correcta y que son justos en la forma de hacer efectivo su liderazgo, tal como lo señala Tyler (2006).

Esta reflexión se complementa con la visión expresada por Ridgeway y Berger (1986), quienes señalan que las creencias relacionadas con tener poder en función de contar con las habilidades y características necesarias para ostentarlos, favorece la condición de legitimidad, es decir, el que un directivo sea visto y percibido por los subordinados como una autoridad capaz de dirigir una estructura, procedimientos, recursos y personas, viene a demostrar la legitimidad de quien ostenta el poder (liderazgo directivo).

Por otro lado, para los autores Whetten y Cameron (2005), en base a la experiencia de haber asumidos cargos directivos, sostienen que se requiere contar con habilidades y competencias para hacer bien las cosas y para hacer estas en forma correcta, llamando a las primeras habilidades directivas (habilidades de mercado y habilidades de jerarquía, etc.), y a la segunda, habilidades de liderazgo (que hacen referencias a lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales efectivas, como las que se refieren a la capacidad para innovar, para promover el cambio, la capacidad para articular entre sus miembros una visión compartida y proyectada en el tiempo).

La investigación "*Liderazgo Directivo*": *Claves para una mejor escuela*, estudiado por Stephen (2010), plantea un tema central y que en la actualidad está muy en boga, nos referimos a la influencia que ejercen los líderes educativos sobre las prácticas pedagógicas que desarrollan los docentes al interior del aula y como este proceso impacta en los resultados que obtienen los estudiantes en los aprendizajes. Si bien este tipo de relación entre directivo y docente se caracteriza, en algunos casos, como una relación indirecta, lo primordial sigue siendo los factores y características que predominan en la labor docente como son las motivaciones y habilidades, las competencias profesionales, los aspectos de funcionamiento, la cultura organizacional, el tipo de dirección, el desarrollo de personas, la necesidad de estar revisando y rediseñando la estructura orgánica y la pertinencia de gestionar las políticas e instrucciones.

En cuanto al tipo de dirección, el líder orienta su gestión a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida respecto del proyecto educativo, como de la forma y estilo de administrar y conducir a la organización, poniendo énfasis en las personas, de tal forma que sientan que la labor que realizan forma parte de los propósitos y visión institucional. En este sentido los directivos deben hacer esfuerzos prioritarios en articular la visión de la organización,

promover la aceptación grupal de los objetivos y metas. Por su parte, el desarrollo de personas en las organizaciones es una de las tareas primordiales que debe gestionar el líder para potenciar las capacidades y destrezas de los miembros de la organización educativa. En cuanto a la mejora en la organización educativa, se deben hacer esfuerzos en buscar una integración entre el desarrollo de las capacidades individuales y el desarrollo de las capacidades colectivas. Respecto del proceso de rediseño de la organización, lo esencial es entender que para lograr mejores resultados en los aprendizajes, es necesario un buen clima y cultura organizacional, se trata de contar con ambientes y condiciones de trabajo adecuadas y confortables, desarrollando sus motivaciones personales y al mismo tiempo, los objetivos institucionales.

El estudio *“liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional”*, investigado por Ahumada (2010), en la que hace referencia al modelo de calidad de la gestión educativa elaborado por el Mineduc (2005), éste, distingue cinco áreas de trabajo que se dan habitualmente en los procesos internos de gestión de los establecimientos educacionales asociados a la *“forma de asumir el liderazgo, la gestión curricular, gestión de recursos, convivencia estudiantil y resultados”*, todas ellas constituyen para este investigador áreas de gestión definidas como prioritarias, por cuanto estas tienen una relación directa con las áreas funcionales de la organización.

Un idéntico enfoque es el propuesto por los autores Bellei, Contreras y Valenzuela (2008), quienes identifican ciertas debilidades que presentan las políticas educacionales en Chile. En este orden de ideas se hace necesario crear mecanismos y herramientas para potenciar las capacidades de los profesores, la implementación de instrumentos orientados a gestionar los aprendizajes, estrategias innovadoras y participativas para coordinar y mejorar las competencias de los equipos directivos, políticas institucionales orientadas a los directivos para gestionar la organización educativa, como de los recursos que son necesarios y que deben quedar a disposición del proceso de aprendizaje, garantizando una distribución equitativa de los mismos.

No obstante lo anterior, en la actualidad, muchas de estas políticas aparecen como contradictorias, tanto en sus fundamentos teóricos, como en la práctica de hacer efectiva su aplicación, dado que por un lado, se enfatiza la autonomía y, por otro lado, se aumenta el control y la centralidad en el diseño, elaboración e implementación de las políticas educativas,

quedando un espacio y margen de autonomía muy reducido en el nivel local y regional para emprender estrategias y acciones innovadoras, que sinteticen y representen de mejor forma los contextos y las realidades de cada institución, en relación a su ubicación donde se encuentran focalizadas. Otro punto que merece un tratamiento especial y un análisis de mayor profundización es la estrategia educativa llamada mejoramiento continuo, por cuanto dicho sistema no es visto y abordado en forma integral, como un todo, sino que principalmente la fase de evaluación está centrada más en los resultados que se obtienen en desmedro de sus procesos internos.

Por su parte, cuando pasamos de la elaboración de las políticas y relevamos el análisis del estudio del liderazgo directivo a los procesos de aprendizaje organizacional en un entorno complejo, es posible deducir que los establecimientos educacionales deben emprender capacidades de integración y articulación entre los distintos niveles de gestión, en este sentido lo planteado por Collison y Cook (2007), señalan que el éxito en la implementación de las reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores que pertenecen al sistema educativo.

Por su parte el estudio denominado “*Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva*”, planteado por los autores Ulloa, Nail, Castro y Muñoz (2012), queda de manifiesto los problemas que afectan el liderazgo directivo en cualquier modelo educativo, siendo notorio las variables que inciden en forma indirecta en el proceso de aprendizaje, tales como: la ausencia de facultades y/o atribuciones relacionadas con los procesos de selección, contratación, desvinculación del personal, administración de los recursos financieros, materiales, insuficiencia de tiempo para las distintas tareas que se requieren gestionar, etc. Estas características, sin bien es cierto, afectan en forma indirecta en los procesos de enseñanza aprendizaje, no es menos cierto, que impactan en la forma de conducir los procesos de gestión y liderazgo en los planteles educacionales.

La carencia de tiempo aparece en este estudio como un factor transversal a los procesos internos de la gestión directiva, dado que es el principal recurso para gestionar las tareas pedagógicas como elemento central del proyecto educativo, no obstante que en muchas

situaciones similares y en diversos tipos de organizaciones, este factor puede estar asociado a una mala gestión, a la falta de procesos de planificación, a la carencia y debilidad de instrumentos de control, seguimiento y evaluación. Cuando el foco del problema está centrado en la falta de tiempo, los procesos de enseñanza aprendizaje relacionados con la sala de clase, tiempo lectivo o trabajo pedagógico de los docentes, estos quedan relegados a un segundo orden, lo que se traduce en que los directivos actuales, al parecer, siguen teniendo la mirada externa como principal para gestionar los proyectos educativos.

Otro elemento singular y de naturaleza similar de este estudio, está relacionado con la falta de competencias que se detectan en la gestión de los equipos directivos, situación que incide en las labores directivas que desarrolla el director en la organización. Esta situación compleja y difusa para todo tipo de directivo, tiene una connotación más trascendente en los establecimientos educacionales, por cuanto deja al desnudo la fragilidad o ausencia de una política de recursos humanos en la unidad educativa, dado que no se estaría cumpliendo con los lineamientos, procedimientos y criterios de selección para reclutar, seleccionar y contratar a los profesionales directivos y docentes con el perfil y las competencias que define y determina el proyecto educativo, , por lo que es necesario, en el caso de ausencia de estos factores ya descritos, que se implementen acciones en su debida oportunidad, a fin de definir una política de competencias directivas que permita gestionar el modelo educativo de la institución sobre la base de incorporar contenidos de eficiencia, rendimiento y calidad.

La literatura actual sobre liderazgo, a menudo hace referencia a las características que se pueden dar respecto de como las personas asumen el liderazgo, aún más notorio es el tema cuando es analizado desde el punto de vista de la práctica de la gestión organizacional. La investigación a que hace referencia el estudio "*La Función de Liderazgo de la Dirección.*", una *competencia transversal*, propuesto por Delgado (2004), hace un distinguo entre gestor, jefe y líder, añadiendo que el hecho de ser un buen gestor o un excelente jefe no lo constituye en una persona que cumpla con las características y particularidades para que sea reconocido y este legitimado como un líder.

El empleado que gestiona procesos tratará siempre de hacer un uso optimo de los recursos organizacionales, por cuanto esta máxima responde a las políticas que adoptan los

directivos de cada institución, tanto en la forma de emplear estos recursos, como de los resultados que se obtienen producto del uso óptimo de los mismos en la gestión, en cambio liderar una organización educativa, es asumir habilidades y competencias, que en muchos casos están implícito en cada persona, es decir, nacen con estas habilidades conocidas como innatas, y que en otros casos, se van adquiriendo en el tiempo, pero con una clara diferencia, el líder es el que conduce, orienta, dirige, acompaña y transmite valores y visión institucional, es la persona que motiva, apoya, articula equipos y busca la colaboración entre sus miembros, promoviendo la satisfacción y felicidad de sus integrantes, el que es capaz de promover ideas, de persuadir en los demás los objetivos organizacionales, de manera que todos sientan como suyo el proyecto educativo, el que combina en forma armónica los proyectos individuales con el proyecto colectivo, es decir, es aquella persona que transporta la mirada y el proyecto de la organización en el tiempo, con el compromiso y esfuerzo de todos.

Analizado el liderazgo desde esta perspectiva, un ingrediente adicional lo constituyen los entornos, por cuanto los liderazgos directivos hay que situarlos y estudiarlos desde la perspectiva del contexto en que se da su aplicación, es decir, para un directivo que asume la dirección de una institución educativa de rango medio y privada en un contexto determinado, el tipo de liderazgo directivo es radicalmente distinto de otro directivo que asume este mismo rol, pero en un contexto diferente al interior y que pertenece a una institución educativa de mayor envergadura y su finalidad es pública.

Un análisis de similar naturaleza y que tiene incidencia en el liderazgo directivo por cuanto constituye una competencia básica del directivo, es la que se refiere a las competencias laborales que se desprende del trabajo *“De las virtudes laborales a las competencias claves”*, expuestas por Vargas (2000), hace mención a ciertas características que son propias del rol y del desempeño del trabajo directivo, tema que se analizará más adelante, pero que en el actual contexto de análisis, es necesario hacer la salvedad, y estas se refieren a: *“desempeño en el trabajo, funciones laborales bien definidas, competencias supeditadas al cumplimiento de procedimiento o norma formal y a estándares previamente definidos”*. Todas estas variables, dependerán de las capacidades personales y profesionales y de las habilidades y competencias en promover el trabajo en equipo, como de la interrelación que se debe dar al interior de los centros pedagógicos.

Sobre lo anterior, es preciso señalar el estudio realizado en la Universidad de Deusto, por los autores Poblete y García (2004), quienes definen las competencias como aquella que engloba elementos como el conocimiento, capacidad, habilidad o destreza adquirida, los que sin duda alguna, da como resultado lograr un buen desempeño de la gestión directiva en sus respectivas unidades educativas.

Complementario a lo anterior, se hace necesario profundizar el tema de las competencias, desde el punto de vista de su especificidad, es decir, se requiere un análisis mucho más específico y detallado de aquellas competencias que tienen directa relación con el liderazgo directivo en las unidades educativas. Otro mirada relacionada con las competencias laborales en el ámbito directivo, es el que propone Merina y González, (en Alvarez, 2004), quienes destacan factores relevantes asociados a competencias, como por ejemplo: *“las competencias deben estar orientadas en función del giro y de los procesos estratégicos de la organización, los procesos de formación deben estar dirigidos a las personas y al trabajo grupal, en función de los objetivos organizacionales, los aprendizajes se desarrollan mediante las experiencias individuales de cada uno, la gestión y los procesos internos deben estar dirigidos hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, todas las personas deben asumir un rol participativo en los procesos de toma de decisión, los procesos de evaluación se deben realizar sobre la base de los conocimientos adquiridos y el nivel de desempeño de la competencia”*.

Las ventajas que proporciona este modelo teórico para el aprendizaje de los directivos pueden sintetizarse en las siguientes conclusiones: facilita a los directivos el desarrollo de sus equipos de trabajo, permite un adecuado desarrollo entre los perfiles profesionales y los requerimientos que demanda el trabajo en mercados competitivos y cambiantes, la organización logra obtener mayor capacidad para poder proyectar su proyecto educativo abordando nuevos desafíos, los directivos pueden realizar diversas tareas y funciones, permite que los esfuerzos individuales de los directivos se concentren en los procesos estratégicos de la comunidad educativa, se eliminan las barreras entre los distintos puestos de trabajos y facilita los procesos de evaluación del desempeño del personal y de sus directivos.

Por último, un mapa conceptual más completo de las competencias específicas para el trabajo docente estaría dado por las variables a que hace referencia el liderazgo visionario planteado en el estudio “*comunicación y relación con la comunidad, gestión organizativa, gestión del currículo, gestión para los procesos de instrucción, evaluación de personal, gestión de recursos humanos, desarrollo profesional, investigación educativa, valores y ética del liderazgo*”. Propuesto por los investigadores Hoyle, English y Steffy (2002). Del citado estudio, es preciso indicar algunas consideraciones respecto del rol del liderazgo y los elementos que la constituyen, como por ejemplo: permite mantener un buen clima de relaciones humanas, lo que facilita el trabajo entre los docentes y el equipo directivo, motivación al profesorado, tanto para potenciar y aprovechar sus habilidades personales como profesionales, permite crear una visión del establecimiento educacional y del tipo de enseñanza definido en su proyecto educativo, como de las facultades para delegar funciones y la toma de decisiones.

En este mismo orden de ideas, las competencias constituyen, hoy por hoy, una de las materias de estudio más recurrente y de permanente aplicación en las instituciones públicas como privadas. Se afirma que un líder para que sea exitoso en la vida, no solamente debe poseer habilidades que implica contar con ciertas destrezas para gestionar tareas, sino que también debe contar con las competencias técnicas y profesionales necesarias para tomar decisiones exitosas. Una investigación que aborda esta materia es la conocida como: “*Estudio de las competencias de liderazgo*”, propuesto por los autores Castro, Rinaldi y Selaive (2008). Estos autores plantean que la capacitación y los procesos de perfeccionamiento deben ser permanentes en el tiempo, de manera que los directivos cuenten en su debido momento con las herramientas y los conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios tecnológicos y los desafíos que se generan en la sociedad, por adversos que sean estos, el profesional directivo debe asumir estos retos con una actitud proactiva y una mente abierta a este cambio.

Además, los investigadores sostienen que las competencias asociadas a liderazgo, están más marcadas en aquellas materias relacionadas con la gestión de los equipos de trabajo cuya finalidad este orientada en el largo plazo y deben contar con una alta dosis de valores. Este enfoque de ver las competencias laborales y su relación con el liderazgo supone una mezcla de elementos técnicos y profesionales, unidos a valores que caracterizan la calidad humana de los directivos.

Un ejemplo de estas afirmaciones lo encontramos con profesionales directivos que hacen de su gestión una escuela para los aprendizajes, tanto en la entrega de valores como en las competencias que son necesarias contar y dominar, de manera que no solo la institución se caracterice por su marca, calidad técnica, eficiencia o productividad, sino que también, por su sello, prestigio, credibilidad y por el alto nivel de confianza que debe generar en sus clientes y proveedores como de la propia comunidad deposita en ella. Esta condición de excelencia en reconocer y valorar a las instituciones, se traduce en contar con profesionales y directivos íntegros e inquebrantables, que resuelvan en forma rápida y oportuna los problemas que se generan al interior de su organización, que tengan la confianza y la perspectiva que le da el conocimiento adquirido de su profesión, respetando las características y sensibilidades de cada uno de las personas con los cuales trabajan y se relacionan.

Todos estos elementos apuntan a un conjunto de valores éticos, de servicio, de respeto, de ponerse en el lugar del otro, de generar las confianzas necesarias para poder construir con todos los escenarios de desarrollo para el futuro de la organización. No cabe duda que si los directivos, de cualquier institución educativa ponen énfasis en estos valores, los objetivos organizacionales serán desafíos a lograr con un menor sacrificio, dado que los procesos internos que se gestionan, deben ser realizadas sobre la base de un ambiente de trabajo armónico, de respeto, de consideración, de reconocimiento y de colaboración, a fin de obtener resultados de mejor calidad, tal como hoy lo demandan los clientes y comunidad.

Ahora bien, del estudio conocido como *“desarrollo de las competencias profesionales en la educación superior”*, según lo planteado por Ugarte y Naval (2009), concuerdan en manifestar que la clave del éxito en esta materia radica en el desafío que tienen las universidades e instituciones de educación superior, en formar a sus alumnos para que sean ciudadanos analíticos y críticos, capaces de reflexionar y cuestionar los diversos temas que emergen en la sociedad actual, es decir, es propio de una cultura sana y necesaria que los estudiantes universitarios se pronuncien sobre los más variados temas que afectan a la sociedad, por cuanto en el mediano y largo plazo deberán ser ellos los que deban buscar las mejores soluciones a los temas que se van a presentar en su comunidad. Este desafío, de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, que cada día demandan más y mejor calidad, lo deben realizar inspirado en valores como justicia, equidad y bien común.

Por lo tanto, el reto para las instituciones de educación superior, es como estas instituciones son capaces de asumir la mirada interna para poder identificar en forma autocrítica (sin engaño), cuales son las verdaderas debilidades que están afectando o entabando la eficiencia y eficacia de los procesos internos. Como también, será necesario tener claridad respecto de las fortalezas con que cuenta su institución, que les permita, a través de la implementación de estrategias de fortalezas, disminuir estas debilidades, de manera de potenciar la gestión interna, mejorar los mecanismos de coordinación y propender al mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios. Una mirada muy cercana a esta reflexión lo constituye el readecuar los procesos académicos y pedagógicos a partir de la aplicación de diagnósticos objetivos y eficaces, ya sea para modificar los contenidos de sus mallas curriculares, los perfiles de egresos de sus alumnos y las practicas y metodologías pedagógicas que se utilizan al interior del aula, de manera de habilitar en los alumnos competencias y habilidades efectivas y de excelencia, que los habilite profesionalmente para enfrentar los desafíos del mercado laboral, cada día más exigente.

Tal como lo señala Llano (2003), las instituciones de educación superior deben poner énfasis en la formación académica orientada al pensamiento crítico y la participación. De este enfoque emergen dos tipos de competencias, tal como lo plantean Veldhuis (1997) y Naval (2000), las llamadas competencias intelectuales, destinadas en habilitar en los alumnos el pensamiento crítico, de manera que sean ciudadanos reflexivos, con capacidad para plantear críticas constructivas respecto de los temas y contextos donde se desarrollan, como también, la de incorporar y potenciar las competencias relacionadas con la participación, esta última, orientada a los estudiantes con la finalidad de promover su deber cívico ante la sociedad y a contribuir en forma activa y responsable. El caso concreto planteado por Ugarte y Naval, (2008b, p.54), relacionada con metodologías para la formación de competencias profesionales, a través de la entrega de conocimientos, contenidos pedagógicos, metodologías de estudio, debate y análisis en el aula, constituye el primer paso en la adquisición de competencias técnicas y profesionales, por otro lado, la reflexión, discusión y debate de ideas por parte de los alumnos, con la retroalimentación del profesor, constituye otro tipo de experiencia y aprendizaje que permite adquirir habilidades y fortalecer ciertas competencias en los estudiantes, de manera que contribuya en forma paulatina y creciente en su proceso de formación profesional y de madurez intelectual.

Por su parte “*La metodología empleadas para consolidar actitudes y hábitos mediante la orientación*”, es una técnica que trata de abordar la entrega a los alumnos de actitudes y hábitos que les permita asumir conductas permanentes para potenciar sus fortalezas, a través de procesos de orientación relacionadas con los aspectos cognitivos y emocionales. “*Las metodologías empleadas para desarrollar habilidades mediante el entrenamiento*”. Aborda la entrega por parte del docente a los alumnos para que estos adquieran las habilidades necesarias para potenciar sus hábitos mediante el entrenamiento. Esta práctica se promueve a través de los foros y sesiones presenciales, por medio del trabajo en equipo, dinámicas de grupos, conociendo experiencia de diversos profesionales, etc., lo que permite potenciar sus habilidades y competencias participativas. Finalmente, tenemos la competencial laboral relacionada con la “*evaluación*”, que trata de indagar acerca si el alumno mejoro en sus competencias intelectuales y participativas por medio de entrevistas de asesoramiento y que tiene como propósito que el alumno demuestre su interés por la adquisición de estas competencias, la forma utilizada para lograrla y las situaciones adversas que tuvo que enfrentar para cumplir sus objetivos.

En conclusión, las competencias estudiadas preliminarmente fueron analizadas con la finalidad de evidenciar su incidencia y relevancia y como estas, afectan positivamente en el pensamiento crítico del estudiante, en su afán de ser mejor profesional, en su interés por los temas cívicos y su necesaria participación social que le asiste al alumno en la construcción de una sociedad mejor, con un compromiso cívico que forma parte del proceso de contribuir al bien común. En este sentido, la sociedad actual no solamente está demandando profesionales altamente competitivos, sino que también, profesionales impregnados de valores (el respeto, la solidaridad, la tolerancia, la comprensión, la lealtad, el interés por los problemas sociales, la ética, la filantropía, etc., son algunos de estos valores), de manera que puedan contribuir eficazmente en la toma de decisiones, producto de un proceso de mayor análisis y reflexión, demostrando sensibilidad respecto de la problemática social, asumiendo en plenitud la responsabilidad social corporativa. Esta conclusión amerita que las universidades no pueden estar ajenas a esta demanda y requerimiento de la sociedad moderna, sino que por el contrario, deben incorporar en su proyecto educativo, programas académicos y prácticas pedagógicas que incluyan la reflexión y la implicancia social.

Por último, otra investigación que aborda el tema de las competencias es el estudio relacionado con la *“Construcción en Red de un Currículo basado en Competencias”*, de los autores Vásquez, Apablaza, Osorio y Zúñiga (2012). Estos autores dan mucha relevancia a los *“contenidos académicos del plan de estudio, la maya curricular, el perfil de egreso, calidad de las competencias adquiridas del estudiante y su pertinencia con los requerimientos del mercado laboral”*. En este contexto, el proceso de enseñanza aprendizaje, en el último tiempo ha producido cambios significativos al interior de los establecimientos educacionales, específicamente, en las estrategias metodológicas y pedagógicas como de las prácticas docentes. Otra mirada sería analizar las instituciones de educación superior en nuestro país que imparten planes de estudios de nivel superior, en este caso, la construcción del currículo ha sido una tarea de permanente cambio orientado en mejorar la calidad del proceso de formación académica y pedagógica, ya sea para enfrentar los procesos de acreditación, o bien, para contar con profesionales calificados que les permita ofrecer a los estudiantes una educación de mejor calidad. La evaluación de los actuales currículos conforme a los estándares exigidos por la comisión nacional de acreditación, pone énfasis en el diseño de un nuevo currículo basado en competencias centrado en el estudiante como persona, el desarrollo de un sistema de financiación, el perfeccionamiento docente y la mejora continua en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Este nuevo proceso de diseñar y formular un currículo por competencias, pasa por definir qué tipo de competencias son necesarias incluir al perfil de egreso del estudiante, Por su parte contar con profesionales competentes ha sido un desafío de los establecimientos de educación superior, hoy día este requerimiento se ha convertido en una necesidad de primer orden para las universidades, presentándose un distingo que hay que despejar y tener claridad, la que se refiere a las competencias técnicas versus las competencias profesionales. En resumen, para elaborar un diseño de currículo basado en competencias, es recomendable establecer un perfil profesional, la definición de las competencias de egreso, tanto genéricas como específicas que caracterizaran a los futuros profesionales, incluyendo ciertas metodologías de aprendizajes en el estudiante, que estén orientadas a este perfil profesional y la construcción de una matriz de competencias, constituye otro reto para las instituciones educativas que están interesadas en dar mayor eficiencia a sus procesos académicos y pedagógicos, como también, en mejorar sustantivamente la calidad de sus servicios finales.

CAPITULO IV

ANALISIS FODA

La finalidad y alcance de este trabajo es exponer los resultados del análisis FODA aplicado al nivel directivo de INACAP, Sede Coyhaique, cuyo propósito fue examinar e identificar las Fortalezas, Debilidades (Análisis Interno), respecto de su organización, políticas, programas, recursos, gestión de procesos, coordinación, seguimiento, evaluación y valores organizacionales, entre otros, como de sus Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo), tales como: identificación de factores y condiciones que deben ser aprovechadas por la institución, como de aquellas variables que pudieran representar un peligro o afectar negativamente la gestión de la institución. El alcance de este estudio estuvo dirigido al personal directivo, abarcando los cargos correspondientes al nivel superior e intermedio de la Institución. Por su parte la metodología aplicada correspondieron a entrevistas individuales y cuestionario con preguntas abiertas orientadas a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas atingente a dicha Institución.

Para entender el contexto y como información complementaria relativo a su estructura orgánica y que más adelante se aborda, es necesario señalar que en la actualidad, Inacap Coyhaique se encuentra construyendo una nueva Sede de 3.400 mts², cuyo infraestructura y equipamiento corresponde a 30 salas de clases, 9 laboratorios, 2 talleres, biblioteca, auditorium y cafetería. Desde el punto de vista de su institucionalidad, cuenta con una Vicerrectoría, un Comité Ejecutivo y un comité académico conformado por profesionales que asumen roles directivos a través de las áreas de asesoría pedagógica y académica, como también, una coordinación para las 8 direcciones de carreras y oficinas de soporte técnico y administrativo, entre otras.

4.1.- Fortalezas

4.1.1.- Aspectos Institucionales

- a) Aumento de su participación en el mercado regional. Desde 1988, inicia sus actividades académicas como Centro de Formación Técnica, posteriormente Instituto Profesional,

para finalmente iniciar sus actividades académicas como Universidad, lo que implica un incremento de su patrimonio y mercado objetivo.

- b) La marca se encuentra posicionada en el mercado. Tanto el nombre de la Universidad, logo institucional, políticas, programas de estudios y metodología de aprendizaje “Aprender Haciendo”, son ampliamente conocida por la comunidad, factores que la convierten en una institución creíble, potenciando el incremento de su matrícula.
- c) Cuenta con un nivel adecuado de recursos financieros. Los recursos financieros se solicitan anualmente en base a un plan de trabajo, previamente estructurado y aprobado por sus autoridades, lo que garantiza su funcionamiento y continuidad en el mercado.
- d) Tiene acceso a economía de escala. Para gestionar los procesos de compras y contrataciones utiliza como procedimiento en el suministro de bienes y servicios la modalidad de adquisición al por mayor, lo que le permite abaratar costos y simplificar procesos internos.
- e) Cuenta con equipos, tecnologías, laboratorios y sistemas tecnológicos de última generación. INACAP, es una de las instituciones más tecnológizadas del país, con sistemas y herramientas tecnológicas tales como: Merlot, Millennium, etc. Esta característica le permite mejorar la gestión de procesos y eficiencia de sus servicios.
- f) Cuenta con un nivel de infraestructura y equipamiento adecuado. Sus recursos como: transporte, equipos audiovisuales, sistema de videoconferencia, Biblioteca, Talleres, Laboratorios, soporte y programas informáticos, etc. le permite garantizar un funcionamiento eficaz para responder sus compromisos con el mercado y comunidad.
- g) La cultura y clima organizacional es armónica y de colaboración. Su política de incentivos otorga beneficios como: Becas de estudio en Chile y el Extranjero, Pasantías, Premiación Anual, Seminario y Fondo Concursable, generando cohesión interna en sus recursos humano y plena identificación con su proyecto educativo
- h) Posee un buen nivel de credibilidad en el mercado y comunidad. Es una institución sin fines de lucro y no mantiene deudas con el sistema financiero, factores que la convierten como una institución viable financieramente, con capacidad para invertir.
- i) Los recursos se asignan en forma equitativa, pero se da prioridad a eventos asociado a su proyecto educativo y objetivos estratégicos, asignando recursos con equilibrio para todas sus áreas de trabajo. Esto garantiza la funcionalidad de su proyecto educativo.

- j) Se diferencia de la competencia. Inacap se diferencia por ofrecer continuidad de estudios en todos sus niveles de formación (Técnico, Profesional y Universitaria) y la acreditación de sus instituciones, logrando una alta participación en el mercado.
- k) Presenta programas de estudios que son valorados por los estudiantes y comunidad. La continuidad de estudios, el reconocimiento y prestigio que ha logrado INACAP a nivel nacional e internacional y su acreditación, la convierte como una de las instituciones de educación superior creíble. Esta situación, junto a la debilidad de la competencia, le asegura un incremento paulatino y sostenido en el tiempo.
- l) Se caracteriza por gestionar procesos orientados a la calidad y actualización de sus programas de estudios. Anualmente se realizan a nivel central revisión de los programas de estudios, comprando los aprendizajes esperados y contenidos con las nuevas exigencias del mercado. Existe una evaluación y comparación con otras sedes a través de: evaluación de asignatura, prueba de evaluación nacional ENE, evaluación de competencias de aprendizajes y evaluación docente, lo que le permite tener certeza de lo que está demandando el mercado.
- m) La Universidad promueve los valores de su proyecto educativo. Cada carrera incluye la enseñanza de competencias y valores que comprenden el Sello del Alumno de INACAP, tales como: responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, respeto por el otro, etc. Estos elementos hacen que el titulado cuente con las competencias y valores necesarios para enfrentar y desempeñarse exitosamente en el mercado laboral.
- n) La Universidad asegura sus objetivos financieros por medio de una propuesta que es elaborada a nivel regional, y posteriormente se envía al nivel central para su aprobación. Esta modalidad de financiamiento le asegura contar con los recursos mínimos para gestionar y dar continuidad a la gestión institucional y proyecto educativo.
- o) La Universidad cuenta con estrategia de comunicación y promoción. Habitualmente se generan acciones relacionadas con procesos de difusión y comunicación, a través de encuentros con instituciones empresariales y estudiantiles, lo que asegura la cobertura necesaria para difundir sus programas de estudios y cumplir con meta de matrícula.
- p) La Universidad cuenta con lineamientos para generar directivos y profesionales comprometidos con su proyecto educativo. Cuenta con programas de especialización y la posibilidad para postular a proyectos de innovación, lo que genera estímulos para sus directivos, consiguiendo su compromiso con el proyecto educativo.

- q) Posee canales de comunicación expeditos. Existe un Buzón de Sugerencias en la Intranet, disponible para alumnos y docentes para exponer sugerencias o reclamos. Esta herramienta permite conocer los problemas que se presentan y buscar soluciones.

4.1.2.- Aspecto Nivel Directivo:

1. Cuenta con recursos humanos idóneos en cantidad y calidad, según requisitos establecidos. La dotación de personal tiene una relación directa con su estructura orgánica y proyecto educativo, garantizando la gestión y eficacia de sus procesos.
2. Los directivos cuentan con calificación y experiencia. Se hace análisis de puesto para los cargos requeridos, entre ellos: profesión, experiencia, requisitos, especialización en el área y personalidad adecuada al cargo, a fin de asegurar el cumplimiento de metas.
3. Capacidad para organizar, comunicar y coordinar equipos de trabajo en función de metas. Cada directivo responde por su carga de trabajo y metas anuales. Esta característica de gestión, le permite concretar sus proyectos y objetivos institucionales.
4. Capacidad para innovar en la gestión, informándose oportunamente de los nuevos procesos y herramientas que son aplicadas. Para asegurar la efectiva aplicación de estos métodos, se utilizan procedimientos que son gestionados a través de planes de capacitación, lo que permite optimizar recursos y asegurar eficiencia en la gestión.
5. Directivos con experiencia en trabajos pedagógicos. Cuenta con directivos que se caracterizan por realizar procesos de seguimiento y evaluación de aprendizajes con metodologías interactivas, obteniendo información relevante para mejorar sus procesos.
6. Poseen dominio y conocimiento del modelo educativo. Los directivos conocen las políticas, programas y estrategias de la institución y de su proyecto educativo, lo que facilita la materialización de los mismos, al mínimo costo.
7. Aprovechamiento de todas las instancias de perfeccionamiento. La institución cuenta con una batería de programas de perfeccionamiento y especialización, los que contribuyen a mejorar las competencias de directivos y docentes.
8. Proceso de comunicación formal y vertical para gestiones de carácter administrativo. La gestión administrativa es realizada por canales formales de comunicación, desde el nivel superior hacia los niveles medios y de estos, al personal que realiza tareas operativas. Esta forma de comunicar asegura la objetividad de la información a niveles inferiores.

9. Empatía y buena comunicación con alumnos, docentes y personal de la institución. Dado su estructura de tamaño mediana, genera un ambiente propicio para sus alumnos y docentes, como una comunicación fluida entre estos y personal directivo, situación que favorece el clima y cultura organización y facilita el funcionamiento interno.
10. Existencia de trabajo en condiciones de presión. La universidad cubre el 70% del mercado objetivo, lo que implica una gestión bajo presión, derivado de la sobre carga de trabajo, permitiendo a sus directivos cumplir regularmente con las metas definidas.
11. Disposición para atender y gestionar los problemas de los alumnos. Existe un ambiente propicio para acoger las inquietudes que presentan los alumnos, dado el factor de accesibilidad con los directores de áreas, lo que genera satisfacción en los estudiantes.

4.2.- *Debilidades*

4.2.1.- *Aspectos Institucionales:*

1. La oferta académica de la universidad es limitada. En ocasiones los alumnos han manifestado que la universidad no cuenta con las carreras que ellos quisieran estudiar en la región, como Medicina, Derecho, Veterinaria, entre otras. Situación que debilita el posicionamiento de su proyecto educativo.
2. La Universidad cuenta con un significativo número de datos destinado para la labor docente, no obstante estos equipos no se encuentran instalados en la sala de clase, lo que genera dificultades en la entrega de contenidos y prácticas pedagógicas.
3. No se han incorporado las pizarras electrónicas dado que no se ha evaluado como una necesidad de alta importancia, lo que impacta negativamente en la credibilidad de su proyecto institucional, por cuanto la Universidad es reconocida como una de las más tecnologizadas del país.
4. Ausencia de docentes a determinadas clases, genera dificultades en la entrega de contenidos en aula, según descriptores, evidenciando un problema de planificación.
5. El costo de la estructura, equipamiento, tecnologías y mantención son elevados. Tanto los valores para construir, adquirir recursos físicos, mantención y funcionamiento de su estructura, son los más altos del país, lo que genera dificultades para financiar otros tipos de proyectos relacionados con el trabajo de vinculación con el medio.

6. Existe, en promedio, entre un 25 a un 30% de pérdida de alumnos en forma anual, lo que genera un incremento en los costos operativos y en los programas de estudios.
7. El presupuesto es limitado, lo que afecta la presentación de nuevos proyectos. Esta situación genera un ambiente negativo para la gestión de los directivos y docentes para desarrollar nuevos emprendimientos, practicas académicas y pedagógicas.

4.2.2.- *Aspecto Nivel Directivo*

1. Desconocimiento de los estudiantes egresado de la Universidad. No hay información si los titulados de la Universidad están ejerciendo su profesión y qué tipo de ocupación laboral desarrollan, lo que impacta negativamente por no contar con información clave para la actualización de los programas de estudio y mejoramiento del perfil de egreso.
2. Poco conocimiento de la Educación Media. La Región de Aysén cuenta con 22 establecimientos educacionales de enseñanza media, de los cuales solo el 20% de ello la Universidad ha estableció algún tipo de convenio., esto atenta contra la definición y cumplimiento de las metas, como del necesario crecimiento de su proyecto educativo.
3. Regular proceso de toma de decisiones. Los directivos cuentan con un margen para tomar decisiones, en promedio, entre un 60 y 80%, de autonomía respecto de materias propias de las funciones del cargo, lo que impacta negativamente en la resolución de problemas académicos y pedagógicos.
4. Algunos directivos presentan dificultades para el trabajo en equipo. Se evidencia la falta de políticas a nivel regional, que oriente, establezca criterios y procedimientos para el trabajo en equipo, con metas previamente definidas y planificadas, provocando un problema de coordinación y de gestión.
5. Algunos directivos ejecutan tareas cercanas a la fecha de vencimiento de las metas. Lo que no es común a todas las áreas funcionales, pero que igualmente provoca agotamiento en el área donde se focalizan, derivado de la sobre carga de trabajo.
6. Escasa planificación de eventos del semestre en temas de vinculación con el medio. La estrategia implementada es frágil y débil, especialmente con el sector empresarial, solo existe acciones aisladas (algunos convenios para prácticas profesionales), con algunas instituciones, lo que debilita su posicionamiento en el mercado.

7. Inadecuado manejo respecto de la administración del tiempo, genera dificultad para programar y ejecutar. Debido a que en el momento oportuno no se cuenta con información y lineamientos para programar las actividades académicas del periodo en forma anticipada, generando dificultad en la ejecución de los programas pedagógicos.
8. Metas relacionadas con matrícula no guarda relación con el mercado objetivo. La definición de metas relacionada con % de matrícula no guarda relación con las necesidades del mercado, producto que no hay estudio de marketing educativo, lo que genera dificultades para cumplir la metas definidas.
9. Débil proceso de coordinación de gestión entre directivos y docentes. El 90% de las carreras que imparte Inacap se dan en jornada vespertina, no obstante que los directivos, exceptuando los directores de carreras, realizan su desempeño en jornada diurna. Esto impacta negativamente en temas de gestión y resolución de problema oportunamente.
10. Regular nivel de competencias técnicas respecto de todas las áreas funcionales. El nivel directivo, en la mayoría de los casos, solo tiene conocimiento y dominio de los temas de su área, lo que genera dificultad para establecer prioridades y metas de gestión.
11. Inadecuado manejo del mercado. Al no contar con estudio de mercado educativo a nivel regional, genera problemas de implementación de políticas académicas y pedagógicas.
12. Estructura orgánica inadecuada. La distribución de algunas áreas funcionales y líneas de dependencia jerárquica son poco pertinente a su proyecto educativo. Se evidencia la ausencia de áreas estratégicas, lo que determina una estructura orgánica poco funcional relacionada con los niveles de gestión y de coordinación de su proyecto institucional.
13. La rotación anual aproximada de los funcionarios es del 5% y la rotación de docentes del 15%. Esta realidad genera un problema de disponibilidad de recursos humanos, en un momento dado, un incremento de los costos y un debilitamiento de los procesos pedagógicos.
14. Algunas áreas de medición en aula se visualizan como regular en relación al desempeño pedagógico. La evaluación del desempeño docente en materias como planificación, metodologías y recursos pedagógicos, muestra un resultado de nivel de logro medio bajo, lo que debilita algunas áreas del proyecto educativo.
15. El sistema de evaluación docente es poco efectivo y objetivo. Tanto la estructura metodológica de dicho instrumento, sus contenidos, procedimientos y el tipo de pregunta que se formulan, genera resultados discordantes, subjetivos y poco representativo.

4.3.- Oportunidades

4.3.1.- Aspectos Institucionales:

1. Incremento de estudiantes que egresan de cuarto medio que demandan estudios superiores, con carreras afines o relacionadas con las necesidades y características de la Región, estos permitirá a la universidad un incremento de la matrícula y un incremento en sus ingresos operativos.
2. El mercado presenta un nivel de crecimiento y desarrollo dinámico, lo que permitirá a la universidad iniciar proyectos innovadores potenciando su participación en el mercado.
3. Existencia de políticas públicas favorables a la Universidad, tales como, mejores condiciones para postular al crédito con garantía estatal y creación Beca Aysén. Esta situación favorece a la universidad, dado que se incrementara la demanda de estudiantes de escasos recursos por matricularse en algunas de las carreras que ofrece, aumentando la matrícula y mejorando la retención de alumnos que se van por problemas económico.
4. Existe posibilidad de integración en el sector. Se evidencia la llegada de grandes empresas privadas para desarrollar emprendimientos, lo que significa un mejor y mayor campo ocupacional para los titulados de la universidad y de sus prácticas profesionales.
5. La competencia presenta escasos planes de estudios. Esta situación genera un beneficio enorme para la universidad, dado que le permite aumentar su participación en el mercado regional (70%), y un incremento de cobertura de su mercado objetivo.
6. Existe condiciones favorables en el mercado regional para negociar con los proveedores y clientes. Situación que facilita a la universidad el cumplimiento de metas relacionadas con la adquisición de recursos y servicios de soporte tecnológico (economía de escala y ahorro de recursos), obteniendo ventajas comparativas respecto de la competencia.
7. Hay factores y condiciones en el mercado regional que son favorables a la institución. Incremento del sector turismo como eje estratégico del desarrollo, crecimiento del sector empresarial, aumento del rubro de la construcción, crecimiento de la economía regional y tasa regional más baja de desempleo del país. Esta excelentes condiciones del mercado regional, genera para la universidad un incremento de la demanda laboral de técnicos y profesionales, lo que implicará un aumento de la matrícula y la posibilidad de impartir nuevas carreras de estudio.

4.3.2.- Aspectos Nivel Directivo:

1. El crecimiento de la población demográfica de la Región de Aysén, permitirá generar estrategias para aumentar la matrícula y lograr mayor cobertura del proyecto educativo.
2. Disponibilidad de tecnologías en el mercado dado el auge que ha experimentado el desarrollo científico y tecnológico en el país. Esta condición favorece el diseño y reformulación de la actual carrera de informática que se imparte, o bien, creando una nueva carrera relacionada con ingeniería en informática o licenciatura.
3. Existe un número significativo de liceos en la Región que estarían en condiciones de suscribir convenios con la Universidad, incrementando la matrícula y sus ingresos operacionales y mejoramiento de las condiciones para el trabajo directivo y docente.
4. El crecimiento económico y desarrollo de la Región, permitirá a la universidad un incremento de la demanda por nuevas carreras, en todos sus niveles académicos, una mayor demanda de planes de capacitación y de especialización para su cuerpo directivo.
5. Dado el mejoramiento que ha evidenciado la competencia en base a la implementación de carreras similares a la que imparte Inacap en el corto y mediano plazo, provocaría una amenaza a su proyecto educativo, lo que implicaría establecer una política de calidad para contar con directivos altamente especializados y competentes, con planes de estudios más atractivos y realista con los requerimientos actuales del mercado.

4.4.- Amenazas

4.4.1.- Aspectos Institucionales:

1. Las otras instituciones de educación superior de la Región han abierto carreras similares a las que ofrece Inacap, como también tienen proyectado un aumento paulatino de otras carreras tradicionales, producto del acuerdo entre el Gobierno y el movimiento social “Tu problema es mi problema”, lo que podría provocar una deserción de alumnos a esta institución educativa, o bien, una disminución del % de alumnos que salen egresados de 4to medio, los que podrían optar por la citada alternativa de estudios superiores.

2. Se percibe nuevos costos relacionados con políticas financieras o arancelarias. Lo que podría generar el aumento de los costos en los planes de estudios y con ello, un estancamiento de la matrícula.
3. La frágil situación que presenta el factor conectividad terrestre, aérea y marítima de la Región, como de sus adversas condiciones climáticas, producen un impacto negativo en el mercado objetivo y en los sistemas de comunicación, lo que podría perjudicar el crecimiento y funcionamiento eficaz del proyecto educativo asociado a costos y calidad de los servicios en el tiempo.

4.4.2.- Aspectos Nivel Directivo:

1. No contar con estudio de marketing educativo, constituye una amenaza para definir objetivamente las metas de matrícula para sus distintas áreas, realistas con la demanda real del mercado objetivo, podría generar un debilitamiento del proyecto educativo.
2. La Localización geográfica de la Sede constituye una amenaza para gestionar y dar cumplimiento eficaz a los programas, procesos y recursos que se establecen desde el nivel central.

CAPITULO V

Propuesta de Gestión del Plan de Mejora

5.1.- Antecedentes Preliminares.

El presente trabajo aborda en forma integral las características del liderazgo directivo, a la luz de las diversas teorías desarrolladas por investigadores que han dedicado tiempo en estudiar sus enfoques y dimensiones, específicamente, este estudio aborda “la Función Institucional y Liderazgo Directivo como Impacto en la Gestión y Competencias Pedagógicas”, a través de un enfoque transversal, académico – educativo, aplicado a la Universidad Tecnológica de Chile, Inacap, Sede Coyhaique, proponiendo un plan de mejora, cuyas características, propósitos y finalidades se describen en este capítulo.

5.2.- Propósitos y Finalidades de la Propuesta de Mejora.

Las instituciones en la actualidad, en su afán permanente de lograr calidad y excelencia en su gestión, como de obtener óptimos resultados en la ejecución de sus políticas, planes operativos y estrategias de mediano y largo plazo, volca todos sus esfuerzos en administrar en forma eficaz y eficiente sus recursos disponibles para asegurar el éxito de la institución. Sin embargo, para materializar este estado ideal de funcionamiento y gestión, es menester considerar ciertos factores o elementos que forman parte de un modelo de calidad y excelencia que deberían aplicar los directivos de Inacap, Sede Coyhaique, en sus respectivos temas y que trataremos en sus diversos componentes que formaran parte de este plan de mejora, por cierto, dentro de parámetros de proposiciones lo más atendibles y realistas posible, de manera de hacer viable el plan que se propone, con el fin de dar respuesta pertinente a las debilidades detectadas, producto de la aplicación de la matriz foda.

También es importante recalcar que cada acción de mejora en sus diversas áreas de intervención responden en satisfacer plenamente los principios que orientan una gestión de calidad y de excelencia, tales como: Liderazgo Estratégico y diferenciador, plena satisfacción al cliente, gestión orientada a los resultados, gestión por procesos, aprendizaje e innovación, mejora continua, desarrollo de alianza y responsabilidad social corporativa, entre otras.

Por otro lado, la mejora relacionada con la calidad debe ser entendida y abordada como un proceso global, estructurado, sistemático e integrador a toda la organización, pues debe buscar la obtención de resultados de excelencia, lo que se traduciría en gestionar procesos internos sobre la base de equilibrios, dando plena satisfacción a todos los grupos de interés.

Por su parte el plan de mejora a implementar, está orientado a lograr un estado mejor, tanto en aspecto de organización, gestión y calidad de resultados, es decir, debe ser entendida y aplicada desde la lógica de contar con capacidad para crecer en el contexto de la misma mejora (retroalimentar todas las veces que sean necesarias hasta ir logrando un mejor y mayor estado de funcionamiento y de eficiencia de sus procesos internos, como de su gestión directiva). Lo anterior debe implicar que solo se estará en presencia de una mejora sustantiva, en la medida en que la institución aprende de sí misma, como también, de otras, cuando es capaz de planificar y proyectar su futuro estratégicamente, considerando los cambios que experimenta la sociedad.

5.3.- Antecedentes que justifica la implementación del Plan de Mejora.

Del análisis y sistematización de la información obtenida en la aplicación del FODA al nivel directivo de la universidad, se identifican las principales debilidades detectadas, por constituir cada una de ellas factores estratégicos relevantes de su proyecto educativo y que requieren un tratamiento especial y prioritario en su abordaje, dado que forman parte de los elementos centrales deficitarios y que fueron identificados del estudio realizado, factores que justifican la elaboración e implementación del plan de mejora, de manera de corregir las debilidades detectadas y mejorar la calidad de su proyecto institucional y educativo.

5.4.- Ejes Temáticos Operativos y Propuesta de Gestión del Plan de Mejora

5.4.1.- Eje Temático Asociado a Políticas Académicas y Pedagógicas

a).- Se recomienda diseñar y elaborar un Plan de Formación para el Cuerpo Docente respecto de los resultados que se obtienen del proceso de evaluación de aprendizaje esperado. Junto con evaluar la metodología pedagógica utilizada por los docentes en el aula, se deberá constatar el nivel de aprendizaje aprendido por los estudiantes, a través de la aplicación de un cuestionario, una vez terminada la entrega de contenidos de cada unidad de aprendizaje.

b).- Se sugiere implementar un programa de revisión y actualización curricular de los contenidos pedagógicos y su pertinencia con el perfil de egreso correspondiente al universo total de las carreras que imparte la universidad. Esta labor puede ser realizada por los integrantes del Comité Académico con la asesoría del área pedagógica, estableciendo un % anual de actualización de mallas curriculares para cada dirección de carrera.

c).- Se recomienda crear una unidad de análisis y sistematización de información (datos duros), relacionado con la gestión de las políticas y planes académicos de la institución, que permita contar en su debido momento, por parte del nivel directivo correspondiente, con informes técnicos pertinentes a la hora de definir políticas académicas o pedagógicas, o bien, proponer alguna estrategia que apunte a mejorar algún proceso de aprendizaje. Este plan de acción puede ser realizado por la unidad de asesoría académica que se sugiere implementar.

5.4.2.- Eje Temático Asociado a Estructura Orgánica

Teniendo en consideración la actual estructura orgánica de la Universidad, se recomienda introducir modificaciones en las siguientes áreas funcionales:

a). Modificar el área de comunicaciones, incorporando una unidad relacionada con marketing educativo, cuya finalidad sea realizar estudios de mercados a nivel regional relacionado con demanda de planes de estudios de nivel superior.

b).- Incorporar una unidad de asesoría académica, destinada a generar batería de información para la elaboración de políticas, programas y planes anuales, tanto académico como pedagógico. Además, que permita contar con información estratégica depurada y sistematizada para la elaboración de informes destinados a los procesos internos de mejora.

c).- Readecuar la ubicación de los directores de carrera, de manera que estén ubicados inmediatamente de la dirección académica, con dependencia jerárquica directa, readecuando las áreas relacionadas con asuntos bibliotecarios, registro curricular y de soporte técnico y administrativo, las que deberían depender de la Unidad Curricular.

d).- Se sugiere habilitar una unidad en el área de Capacitación encargada exclusivamente de establecer políticas y planes estratégicos de capacitación a los actores del mercado regional, de

manera de potenciar el rol estratégico de la Universidad como una institución de educación superior que se caracteriza por su excelencia en planes de capacitación y perfeccionamiento (potenciar y aumentar el desarrollo de Cursos, Seminarios, Foros Empresariales de análisis, debates y propuestas sobre innovación, competitividad, calidad, excelencia, Ferias de Emprendimientos e Innovación, etc.).

5.4.3.- Eje Temático Asociado a Características del Liderazgo Directivo

a).- Contar con un catalogo de competencias y habilidades asociado a liderazgo directivo, que entregue lineamientos para su directivos, según niveles y área de gestión, que promueva una cultura de la Calidad y de excelencia académica y pedagógica. Este catalogo debería ser elaborada e implementada por el Comité Ejecutivo, con la asesoría externa, o de algún experto de áreas afines al proyecto institucional.

b).- Elaborar e implementar una política institucional que defina el tipo y estilo de liderazgo de la Universidad, acorde con su modelo educativo y plan de desarrollo estratégico. Este plan de acción debería ser gestado con la participación de todo el personal de la Universidad, a través de talleres interactivos y participativos y con metodología apropiada para su materialización.

c).- Establecer un mapa estratégico de reuniones temáticas a nivel directivo, con la finalidad de revisar pertinencia de los roles y funciones relacionado con los perfiles de cargos, actualizando aquellas que no guardan relación con los requerimientos de su proyecto educativo y exigencias del mercado. Estas actualizaciones de los perfiles de cargos deberían ser modificadas y actualizadas en forma anual, previa a una evaluación de las competencias que se propone implementar por medio de una matriz de competencia.

5.4.4.- Eje Temático Asociado a Implementación de Políticas de Calidad y Excelencia.

a).- Se recomienda como Política Estratégica de aseguramiento de la Calidad y de Excelencia, la creación de un Comité de Calidad, que defina políticas de calidad, diseñe, elabore, implemente, haga seguimiento, evaluación y retroalimentación a la gestión de procesos

internos de gestión, evaluación del desempeño directivo, planes habituales de revisión y mejora de los programas de estudios, con la participación de todos los integrantes de la Universidad, de manera que garantice la mejora institucional. Este plan debe ser materializado a través de una programación temática, con tiempo, responsables, recursos y criterios de evaluación.

b).- Se recomienda crear una metodología destinada a promover la cultura de la calidad y de la excelencia para su gestión académica y pedagógica. Esta acción deberá ser desarrollada a través de acciones de capacitación y difusión al interior de la Universidad, de manera de lograr concientizar al 100% de sus recursos humanos para que adhieran y hagan suyo esta política como algo permanente y propio de su cultura administrativa y organizacional.

c).- Se sugiere la implementación de una política de calidad orientado a potenciar la excelencia directiva, sea del nivel administrativo, académico o pedagógico, que permita la valoración de los meritos profesionales y de especialización del directivo o docente por el buen trabajo desarrollado y una contribución directa en el factor salarial y de promoción profesional.

5.4.5.- Eje Temático Asociado a Vinculación Estratégica con el Medio

a).- Se recomienda implementar un plan estratégico de coordinación y colaboración con el sector empresarial y otras instituciones relevantes del sector público, de manera que facilite asegurar prácticas profesionales y pasantías orientadas a introducir al egresado a su futura ocupación laboral, a través de la identificación de la demanda de la empresa para futuras fuentes de empleo. Este plan puede ser materializado a través de la firma de un protocolo de colaboración entre la universidad y cada institución en particular, dejando expresamente establecido las obligaciones y beneficios que traería la suscripción de dicho convenio.

b).- Se sugiere como importancia alta, la de elaborar e implementar un plan destinado a los egresados de la Universidad, con el fin de retroalimentar los programas de estudios que esta imparte y mantener un contacto fluido con su actividad laboral. Esta estrategia debe ser materializada a través del área de comunicaciones y marketing, con el apoyo del registro curricular para la identificación y ubicación de los egresados, a través de reuniones periódicas.

c).- Se recomienda elaborar una estrategia promocional que permita proyectar la institución en todas las empresas privadas, instituciones educativas de enseñanza media y comunidad. La materialización de esta acción puede ser realizada a través de reuniones de trabajo con sus directivos, como en asambleas de alumnos de planteles educacionales.

d).- Se sugiere realizar estudios de Marketing Educativo, con el propósito de conocer la realidad del mercado objetivo, obtener información fidedigna y de calidad para ser utilizada en la elaboración de sus estrategias e instrumentos de planificación anual y en la definición de metas, como también, para inducir y orientar a los titulados.

5.4.6.- Eje Temático Asociado a Instrumentos y Herramientas de Gestión

a).- Se recomienda elaborar e implementar una metodología para la implementación de un instrumento de planificación presupuestaria ex – ante, es decir, iniciar el proceso de planificación operativa, académica y pedagógica de un año para otro, de manera de incentivar la preparación de proyectos y potenciar el emprendimiento directivo y docente, incorporando los costos de ejecución de estas iniciativas en el futuro presupuesto del año venidero.

b).- Se sugiere diseñar, elaborar e implementar un plan estratégico de detección de áreas claves (aplicación de matriz de riesgo de procesos), de manera de proponer acciones de fortalecimiento y de mejora. Esta acción debería ser diseñada y ejecutada por el Comité Académico y Pedagógico, con el apoyo de todas las unidades operativas, con programas específicos por áreas de trabajo para el levantamiento de información, estableciendo reuniones de coordinación entre las diferentes áreas operativas, de manera de conocer información y entregar una propuesta de mejora al Comité Académico para su revisión, la que debería ser aprobada por el Comité Ejecutivo para su sanción final e implementación.

c).- Se recomienda mejorar los medios didácticos en la sala de clase, incorporando además, las pizarras electrónicas. Para implementar esta acción, es necesario implementar un programa de capacitación destinados a los docentes en el uso y manejo de esta herramienta, de manera de hacer más didáctica, pedagógica y eficaz la entrega de contenidos, mejorando su eficiencia.

d).- Elaborar manuales de procedimientos, tanto para la gestión operativa, académica y pedagógica, que apunte al mejoramiento de la calidad y la excelencia, que evite la incertidumbre y la ambigüedad en la gestión. Esta labor puede ser desarrollada por los profesionales a cargo del Comité de Calidad que se propone implementar, de manera de establecer estos instrumentos de gestión que permita orientar y guiar en la forma de gestionar los procesos, independiente de la persona que realiza una determinada área de trabajo.

5.4.7.- Eje Temático Asociado a Gestión por Competencias del Nivel Directivo

a).- Se recomienda implementar una política que establezca lineamientos, orientaciones y una metodología de gestión por competencia de su nivel directivo y cuerpo docente, que permita asegurar el mejoramiento de la calidad de sus servicios educacionales que ofrece la universidad al mercado. Este plan de acción debe ser implementado en coordinación con el eje temático 5.4.3, letra a), de manera de coordinar esfuerzos, optimizar recursos y mejorar los niveles de eficiencia y calidad.

b).- La forma de materializar lo anterior, es sobre la base de la implementación de una matriz de competencias directiva y docente, que contenga entre otras variables de evaluación los siguientes factores o elementos:

- Identificación de todos los cargos directivos, datos institucionales tales como: Objetivo estratégico, nivel jerárquico y área funcional.

- Requisitos de educación: tales como universitaria, técnica y de especialización.

- Requisitos de experiencia, tales como: determinar números de años en similar cargos o áreas afines.

- Requisitos de Calidad: tales como: contar con cursos aprobados de sistema de gestión de calidad, dominio de las técnicas de calidad, como de su capacidad resolutive.

- Formación asociada a competencias genéricas y específicas. Se debe indicar las competencias genéricas y específicas que requiere cada cargo directivo con su respectivo nivel de exigencia.

- Determinación de mecanismo de identificación de brechas. Se debe establecer un sistema de medición o evaluación que permita evaluar las competencias una vez terminado el año calendario, sobre la base del cumplimiento de las funciones del cargo, el cumplimiento de las metas y otros factores asociados a calidad. Estas variables de medición deben descansar en un procedimiento que establezca los contenidos y parámetros de cada competencia, como de su nivel de exigencia y la forma de medir las desviaciones entre lo exigido en el perfil de cargo y los resultados que determina el proceso de evaluación para determinar la brecha.

- Con los resultados obtenidos, se deberá calcular el porcentaje de brecha que obtiene cada directivo y luego determinar la acción correctiva para disminuir y eliminar la brecha, de manera de asegurar la mejora en el plano de gestión directiva por competencias.

- Todos los cargos deben contener un perfil de cargo que considere cada una de las variables contenida en la matriz de competencia, la que se debe ser utilizada y actualizada para los efectos de adecuar al actual cuerpo directivo sus respectivos perfiles a las exigencias que deberá quedar establecida en la matriz de competencia y este, en relación a las exigencias del mercado.

5.4.8.- Eje Temático Asociado a Seguimiento y Evaluación del Desempeño Docente

a).- Implementar un plan de coordinación entre las distintas áreas del nivel directivo y otra del nivel directivo de carreras, con el propósito de sincronizar la gestión académica, optimizar recursos y esfuerzos, que permita el mejoramiento de los procesos y resultados finales. En el área de carrera, se recomienda establecer un protocolo de coordinación de trabajo intercarreras, con el objeto de evitar duplicaciones y confusión en la entrega de contenidos, fortaleciendo el intercambio de experiencias de aprendizajes en el aula.

b).- Se recomienda modificar o cambiar el actual sistema de evaluación docente, por otro procedimiento que apunte a determinar el nivel de logros de los objetivos de aprendizajes definidos en las mallas curriculares, incorporando nuevos contenidos, criterios y procedimientos para evaluar el desempeño docente (evaluación cuantitativa y cualitativa). Esta propuesta debe ser analizada e implementada a través de la creación del Comité de Calidad (incorporando la opinión de los alumnos y docentes).

c).- Se recomienda establecer una política que defina que la carga docente debe ser realizada por profesores contratados exclusivamente para impartir docencia, de manera de evitar que personal directivo realice estas tareas, permitiendo con ello, potenciar y perfilar el rol del directivo académico y pedagógico, además de la imagen institucional.

d).- Se sugiere promover un plan de innovación didáctica pedagógica, aprovechando las experiencias exitosas de aprendizajes obtenidos por docentes en el aula, proponiendo acciones de incentivos y promoción para los docentes que participan de esta metodología, de manera de contar con proyectos de aprendizajes asociados a la mejora continua.

5.5.- Seguimiento y Evaluación del Plan de Mejora

Con el propósito de asegurar el cumplimiento efectivo de cada una de las acciones que se proponen en este plan de mejora, es de suma pertinencia elaborar instrumentos de seguimiento y evaluación, que permita monitorear las acciones comprometidas en dicho plan, tanto para verificar los resultados que se van obteniendo en la ejecución de cada uno de sus procesos internos, como identificar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas en su debida oportunidad. Este seguimiento debe estar asociado al plan estratégico de planificación y ejecución de eventos, de manera de seleccionar la acción de mejora a implementar, conocer sus responsables, los tiempos asignados, recursos necesarios y financiamiento para su materialización, incluyendo la retroalimentación para la mejora continua. Además, es necesario que en dicho cronograma de actividades de seguimiento, se establezcan las prioridades en los plazos establecidos, a fin de garantizar el cumplimiento del Plan de Mejora.

Finalmente es necesario contar con instrumentos de medición y evaluación, sugiriendo que para cada acción, plan o política a implementar debe estar asociada a un determinado indicador, de manera de medir y evaluar sobre la base del indicador establecido y medir su cumplimiento a lo largo del proceso, tanto en cantidad como calidad.

CAPITULO VI

Conclusiones

En la aplicación del FODA se logra plasmar un conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para los efectos de proponer un plan de mejora. En este ámbito se hace mención a las principales debilidades encontradas, de manera tal que puedan ser trabajadas desde la óptica de identificar las causas que originan estas debilidades y a partir de este análisis, seleccionar la mejor acción o plan para revertir dicha situación que se identifican: a). La mayoría de las debilidades apuntan a materias relacionadas con procesos de gestión, derivado por la ausencia de políticas o instrumentos de planificación. b). Se constata una frágil y débil vinculación de la universidad con el medio, principalmente con las instituciones de enseñanza media y el sector empresarial de la Región. c). Se comprueba la falta de estudio de marketing educativo, lo que genera dificultades para determinar la matriculación y los cambios en el mercado objetivo, lo que determina implementar nuevas técnicas de gestión directiva. d). Estructura orgánica inadecuada, lo que genera problemas de coordinación, trabajo de equipos intersectoriales y funcionalidad, producto de líneas de dependencia jerárquica discordante. e). Se constata una tasa de rotación significativa de docentes, lo que genera costos financieros, de inversión y problemas de disponibilidad de recursos pedagógicos. f). Significativa tasa de deserción de alumnos, cercana al 25%, lo que genera problemas de retención y de imagen institucional. g). La evaluación del desempeño docente presenta un nivel de logro de nivel medio bajo, lo que podría provocar un debilitamiento de su proyecto educativo y su incidencia en el perfil de egreso del estudiante. h). Se comprueba un sistema de evaluación docente poco efectivo, objetivo y representativo, provocando un ambiente de ambigüedad entre la relación alumno-docente.

En virtud de los antecedentes descritos, se propone un plan de mejora que contiene ocho ejes temáticos de intervención, los que apuntan a plantear acciones de mejora que permitan eliminar las debilidades encontradas y mejorar la gestión directiva institucional, como de su contribución y enriquecimiento de su proyecto educativo y su relación directa con un liderazgo directivo más estratégico y autónomo, con una clara incidencia e impacto a lograr en el mejoramiento de la calidad de sus servicios ofertados a la comunidad.

CAPITULO VII

Bibliografía

- 7.1.- Anderson, (2006), “Liderazgo Directivo”: Claves para una Mejor Escuela.
- 7.2.- Ahumada, (2010), “Liderazgo Distribuido y Aprendizaje Organizacional”: Tensiones y Contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un Contexto Rural. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- 7.3.- Bolívar, (2006), “El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora”: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones,
- 7.4.- Castro, Rinaldi y Selaive, (2008), “Estudio de las Competencias de Liderazgo. Departamento de Diagnóstico por Imágenes, Hospital Militar de Santiago, Chile.
- 7.5.- Cetina, Ortega y Aguilar, (2010), “Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados”: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo, México.
- 7.6.- Delgado, (2004), “La Función de Liderazgo de la Dirección Escolar”: Una Competencia Transversal, Universidad de Granada.
- 7.7.- Horn y Marfán, (2010), “Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar”: Revisión de la investigación en Chile, Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile, Chile.
- 7.8.- Marfán y Weinstein, (2011), “Prácticas de Liderazgo Directivo y su Relación con el Trabajo Docente”. Propuesta de trabajo para ser presentado en el Segundo Congreso de Investigación Interdisciplinaria en Educación.
- 7.9.- Molero, (2002), “Cultura y Liderazgo una Relación Multifacética”. Boletín de Psicología, N° 76, Noviembre 2002, 53-75.
- 7.10.- Murillo, (2006), “Una Dirección Escolar para el Cambio”: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido, RICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2006. Vol. 4. N°4e.
- 7.11.- Ulloa, Nail, Castro y Muñoz, (2012), “Problemas de Gestión Asociados al Liderazgo como Función Directiva”.
- 7.12.- Ugarte y Naval, (2009), “Desarrollo de Competencias Profesionales en la Educación Superior. Un caso docente concreto, Departamento de Educación Universidad de Navarra, 31080 Pamplona, España.
- 7.13.- Vásquez, Apablaza, Osorio y Zúñiga, “Construcción en Red de un Currículo Basado en Competencias”. Chile.

CARTA GANTT (Cronograma de Actividades)

Propuesta Plan de Mejora

Objetivo Especifico 2.2.1.		Identificar la capacidad de gestión de los directivos en la implementación de sus políticas académicas y pedagógicas			
Responsable Especifico	Cumplimiento	Objetivo	Directora Académica /Asesor Pedagógico		
Eje Temático Operativo		Políticas Académicas y Pedagógicas			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.1. a)	Lograr que un 70% de los docentes que presentan debilidades en la entrega de contenidos relacionados con los aprendizajes esperados hayan sido capacitados.	N° docentes capacitados en metodología aprendizajes/ N° total de docentes que presentan debilidades en la entrega de contenidos pedagógicos/x100.	1.Directora Académica 2.Docentes 3.Asesor Pedagógico. 4.Directores de Carreras	1. Recursos Financieros. 2.- Recursos Pedagógicos.	1.- Recursos propios de la Universidad.
5.4.1. b)	Lograr un 50% de revisión y actualización de mallas curriculares, respecto del universo total carreras que imparte la Universidad	N° de mallas curriculares revisadas y actualizadas/ N° total de mallas de las carreras que imparte la Universidad /x100	1. Integrantes Comité Académico y Pedagógico	1.- Recursos Pedagógicos 2.- Recursos Logísticos.	1.- Recursos propios de la Universidad.
5.4.1. c)	Implementar una Unidad de Asesoría Académica que genere análisis, sistematice información y proporcione datos objetivos para elaborar políticas, planes y proyectos académicos y pedagógicos, o implementar estrategias innovadoras de aprendizajes.	Unidad de Asesoría Académica implementada y Funcionando.	1. Comité Ejecutivo. 2.Comité Académico.	1.- Recursos Financieros. 2.- Recursos Materiales 3.- Recursos Informáticos 4.- Recursos Humanos. 5.- Recursos Materiales.	1.- Recursos propios de la universidad.

Objetivo Especifico 2.2.2.		Analizar su estructura orgánica, funcionamiento, procedimientos administrativos, carga de trabajo, autonomía y competencias respecto del desempeño directivo.			
Responsable Cumplimiento Objetivo Especifico		Vicerrector Sede / Directora Académica			
Eje Temático Operativo		Análisis de su Estructura Orgánica			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.2. a)	Habilitar la Unidad de Marketing Educativo, dotándolo de directrices y recursos necesarios para funcionamiento.	Contar con una Unidad de Marketing Educativo.	1.Comité Ejecutivo	1. Recursos financieros. 2.- Recursos de equipamiento. 3.- Recursos tecnológicos.	1. Recursos propios de la institución
5.4.2. b)	Implementar Area de Asesoría Académica, con directrices y recursos necesarios para su funcionamiento.	Contar con un Area de Asesoría Académica.	1.Comité Ejecutivo.	1. Recursos financieros. 2.- Recursos de equipamiento. 3.- Recursos tecnológicos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.2. c)	Modificar la relación de dependencia de los directores de carrera con dependencia directa de la dirección académica.	Línea Jerárquica de los directores de carreras modificada y actualizada.	1.Comite Ejecutivo	1. Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.2. e)	Habilitar la unidad de estudio y diseño de planes de capacitación, con dependencia directa de la gerencia de capacitación.	Contar con una Unidad de estudio y diseño de planes de capacitación.	1.Comité Ejecutivo	1. Recursos financieros. 2.- Recursos de equipamiento. 3.- Recursos tecnológicos.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.3.		Describir las características y habilidades del liderazgo directivo, como de sus instrumentos de gestión, coordinación, y evaluación asociados a su proyecto educativo			
Responsable	Cumplimiento	Objetivo	Directora Académica / Asesor Pedagógico.		
Eje Temático Operativo		Características del Liderazgo Directivo			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.3. a)	Contar con un catalogo de competencias y habilidades asociado a liderazgo directivo, que entregue lineamientos para su directivos, según niveles y área de gestión.	Contar con un catalogo de competencias y habilidades directivas.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Comité Académico.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.3. b)	Contar con una política institucional que defina el tipo y estilo de liderazgo para la universidad.	Contar con una política institucional que defina tipo y estilo de liderazgo institucional.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Comité Académico.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.3. c)	Elaborar un mapa estratégico de reuniones temáticas a nivel directivo que revise y actualice los perfiles de cargos, acorde a la matriz de competencia que se propone.	Contar con un mapa estratégico de reuniones temáticas a fin de actualizar perfiles de cargos de la institución.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Comité Académico.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.4.		Conocer el grado de formación y especialización de su equipo directivo y cuerpo docente, como de sus planes de capacitación y perfeccionamiento, y como estos inciden en los servicios educacionales que entrega a la comunidad.			
Responsable Cumplimiento Objetivo Específico.		Directora Académica / Gerente de Capacitación			
Eje Temático Operativo		Implementar Políticas de Calidad y Excelencia.			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.4. a)	Creación de un Comité de Calidad y Excelencia, que defina políticas de calidad para la gestión de procesos internos, evaluación del desempeño directivo y revisión y mejora de los programas de estudios.	Contar con un Comité de Calidad y Excelencia, que defina políticas académicas y pedagógicas de calidad para la institución.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Especialistas externos.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.4. b)	Implementar un plan de capacitación para promover la cultura de la calidad en la gestión y la excelencia académica y pedagógica	Contar con un plan de capacitación para instalar la cultura de calidad y la excelencia en la gestión.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Especialistas externos.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros	1. Recursos propios de la institución.
5.4.4. c)	Elaborar e implementar política de calidad para potenciar la excelencia directiva, docente y administrativa, que permita valoración y beneficios por la buena gestión desarrollada.	Contar con una política de calidad para potenciar la excelencia directiva, docente y administrativa.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Especialistas externos.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.5.		Definir cuál es el grado de relación con sus clientes, proveedores y otros actores pertenecientes al mercado objetivo, proponiendo instrumentos de coordinación y colaboración con los actores vinculados con el medio.			
Responsable Cumplimiento Objetivo Especifico		Directora Académica / Jefe Area de Comunicación y Marketing			
Eje Temático Operativo		Vinculación Estratégica con el Medio.			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.5. a)	Elaborar plan estratégico de coordinación y colaboración con el sector empresarial y otras instituciones relevantes del sector público, para prácticas profesionales y pasantía, orientadas egresado y su futura ocupación laboral	Contar con un plan estratégico de coordinación y colaboración con el sector empresarial y público.	1. Comité Ejecutivo. 2.Area de Comunicación y Marketing.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.5. b)	Implementar un plan destinados a los egresados, con el fin de retroalimentar los programas de estudios que imparte la universidad y mantener un contacto fluido con su ocupación laboral	Contar con un plan destinados a los egresados que permitirá retroalimentar los programas de estudios.	1. Comité Académico. 2.Area de Comunicacion es y Marketing	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.5. c)	Elaborar una estrategia promocional a fin de proyectar el nuevo proyecto institucional y educativo.	Contar con una estrategia promocional, a fin de proyectar el nuevo proyecto institucional.	1. Comité Académico y AreaComunicación y Marketing	1. Recursos Operacionales. 2.-RR. HH y Financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.5. d)	Implementar estudios de marketing educativo, a fin de conocer realidad del mercado objetivo, y elaborar instrumentos de planificación	Contar con estudios de marketing educativo para elaborar estrategias e instrumentos de planificación pedagógica.	1. Comité Académico. 2.Area de Comunicacion es y Marketing	1. Recursos Operacionales. 2.-RR. HH. y Financieros.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.6.		Formular instrumentos de gestión, que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de sus directivos, respecto de su desempeño académico y pedagógico.			
Responsable Cumplimiento Objetivo Especifico		Directora Académica / Asesor Pedagógico			
Eje Temático Operativo		Elaboración de Instrumentos y Herramientas de Gestión			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.6. a)	Elaborar metodología de planificación presupuesta ex – ante, de manera de incentivar la ejecución de proyectos y potenciar el emprendimiento directivo y docente.	Contar con una metodología de planificación presupuestaria ex – ante.	1.- Comité Ejecutivo. 2.Comité Académico	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros. 4.- Otros	1. Recursos propios de la institución.
5.4.6. b)	Elaborar un plan estratégico de detección de áreas claves, a través de la aplicación de una matriz de riesgo de procesos y proponer acciones de fortalecimiento.	Contar con una matriz de riesgo de procesos.	1. Comité Académico. 2. Otros especialistas	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.6. c)	Incorporar pizarras electrónicas en las salas de clases como medio didáctico para mejorar la entrega de contenidos pedagógicos.	Contar con pizarras electrónicas instalas en la sala de clase.	1. Comité Ejecutivo. 2. Comité Académico	1. Recursos Operacionales. 2.- RR.HH. y Financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.6. d)	Elaborar manuales de procedimientos para las distintas áreas de gestión, a fin de mejorar la calidad y excelencia de su proyecto institucional.	Contar con manuales de procedimientos para todas las áreas de gestión.	1.- Comité Académico. 2. Otros especialistas.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.7.		Determinar un diseño de metodología destinado a identificar y construir un modelo de competencias para el nivel directivo y docente, que posibilite una mejora en los niveles de gestión y un incremento de la calidad académica y pedagógica.			
Responsable Cumplimiento Objetivo Específico.		Directora Académica / Asesor Pedagógico			
Eje Temático Operativo		Gestión por Competencias del Nivel Directivo			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.7. a)	Elaborar una Política y metodología de gestión por competencias para el nivel directivo y docente, que asegure el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que entrega la universidad al mercado y comunidad.	Contar con una política y metodología de gestión por competencias para su nivel directivo y docente.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Comité Académico 3. Otros especialistas.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.7. b)	Elaborar e implementar una matriz de competencias y perfiles de cargos para el nivel directivo y docentes, debiendo ser actualizada todos los años, previa evaluación de los resultados académicos y pedagógicos obtenidos.	Contar con una Matriz de Competencia y Perfiles de Cargos para su nivel directivo y docente.	1.- Comité Ejecutivo. 2.- Comité Académico 3. Otros especialistas.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos. 3.- Recursos financieros.	1. Recursos propios de la institución.

Objetivo Especifico 2.2.8.		Proponer metodología de gestión directiva para diseñar, elaborar e implementar un sistema de seguimiento y evaluación del nivel directivo y docente.			
Responsable	Cumplimiento	Objetivo Especifico	Directora Académica / Asesor Pedagógico		
Eje Temático Operativo		Seguimiento y Evaluación del Desempeño Docente			
Acción Mejora (Actividades)	Metas	Indicador (Medición)	Participantes	Recursos Comprometidos	Fuente de Financiamiento
5.4.8. a)	Elaborar plan de coordinación entre las áreas del nivel directivo, a fin de sincronizar y optimizar los recursos, mejorando la calidad de sus procesos y servicios educativos finales.	Contar con un plan de coordinación para la gestión de las diferentes áreas directivas.	1. Comité Académico.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.8. b)	Elaborar metodología que modifique el sistema de evaluación docente, por otro orientado al nivel de logro de los objetivos de aprendizaje.	Contar con una metodología que permita modificar el actual sistema de evaluación docente.	1. Comité Ejecutivo 2. Comité Académico. 3.Otros especial.	1. Recursos Operacionales. 2.- RR.HH. y Financieros.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.8. c)	Establecer como política que labor docente sea exclusivamente ejecutada por profesores contratados para impartir docencia, evitando que el personal directivo realice estas funciones.	Lograr que el 100% del cuerpo docentes sean profesores contratados exclusivamente para impartir docencia.	1. Comité Ejecutivo 2. Comité Académico.	1. Recursos Operacionales. 2.- Recursos Humanos.	1. Recursos propios de la institución.
5.4.8. d)	Elaborar plan de innovación didáctica pedagógica, aprovechando experiencias exitosas aprendizajes en aula, con incentivos para docentes que participan.	Contar con un plan de innovación didáctica pedagógica.	1. Comité Ejecutivo 2. Comité Académico	1. Recursos Operacionales. 2.-RR. HH. y Financieros.	1. Recursos propios de la institución

MATRIZ FODA

(Aplicado a la Universidad Tecnológica de Chile, Inacap Sede Coyhaique)

Objetivo: Tiene como finalidad analizar e identificar las FORTALEZAS, DEBILIDADES (Análisis Interno de la institución respecto de su organización, administración, gestión de procesos internos, recursos materiales, humanos, financieros tecnológicos, de infraestructura, políticas, estrategias, visión, misión, valores organizacionales, manuales, procedimientos, instructivos, programas, proyectos, indicadores, sistema de evaluación, sistemas de control, instrumentos de planificación, etc.), OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Análisis Externo) de la institución. En este campo se debe analizar e identificar los factores o condiciones de ser aprovechadas, como de aquellas que pudieran presentar un peligro para la institución y que afectan o podrían afectar la gestión de la institución, tales como: segmento, mercado, competencia, proveedores, distribución, clientes, condiciones del entorno, factores climáticos, geográficos, políticos, económicos, culturales, sociales, servicios, etc.

Metodología para elaborar el análisis FODA

En este apartado corresponde analizar e identificar los elementos o factores que se relacionan con cada variable, es decir, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se trata de determinar rigurosamente y en forma objetiva los elementos o condiciones que caracterizan a cada variable de estudio (capacidad de autocrítica)

Una vez aclarado y explicado la forma de analizar y estudiar cada variable, se debe completar los cuadros que se individualizan más adelante. En cada variable se señalan los conceptos y en el cuadro respuesta se debe indicar si la Universidad cumple o no cumple con el enunciado.

Este procedimiento se debe realizar tanto para caracterizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Al final del proceso, en la columna observaciones se podrá indicar datos adicionales o particularidades, que según Ud. pueden apoyar o complementar la información proporcionada, como también se podrá anexar a la presente metodología, los documentos o estudios preliminares que se hayan realizado respecto de esta materia.

A.- FORTALEZAS
1.- Los directivos cuentan con calificación y experiencia. Se hace análisis de puesto para los cargos requeridos.
Respuesta:
2.- La Universidad ha aumentado su participación en el mercado regional.
Respuesta:
3.- La marca se encuentra reconocida y posicionada en los clientes.
Respuesta
4.- El costo de la estructura y su mantención es bajo.
Respuesta
5.- Se cuenta con poder de negociación suficiente o elevada con sus proveedores.
Respuesta
6.- Se cuenta con un nivel adecuado de recursos financieros.
Respuesta
7.- Se tiene acceso a economía de escala.
Respuesta
8.- Se cuenta con los recursos humanos directivos idóneos en cantidad y calidad.
Respuesta
9.- Se cuenta con equipos, tecnologías y laboratorios de última generación y de calidad,
Respuesta
10.- Se está pagando un costo financiero mayor o menor a la competencia.
Respuesta
11.- Se cuenta con un nivel de infraestructura adecuada (transporte, edificios, soporte y programas informáticos y administrativos, etc.
Respuesta
12.-. Como es la cultura y clima organizacional, el personal se siente identificado con el proyecto educativo.
Respuesta
13.- Cual es nivel de credibilidad con los bancos, proveedores, sindicatos, etc.
Respuesta
14.- Aproximadamente, ¿cual es el % de decisiones objetivas que se han tomado en su debida

oportunidad?
Respuesta
15.- Como se asignan estratégicamente los recursos.
Respuesta
16.- En que se diferencia la Universidad respecto de la competencia.
Respuesta
17.- Que características valoran como positivas los clientes de la Universidad.
Respuesta
18.- Que característica, particularidad hace bien la Universidad (gestión, indicadores, recursos, etc.).
Respuesta
19.- Que elemento o característica la hace ser más innovadora.
Respuesta
20.- Que tipo de liderazgo promueve la Universidad.
Respuesta
22.- La universidad promueve los equipos transversales en la gestión.
Respuesta
23.- La universidad promueve los valores de su proyecto educativo.
Respuesta
25.- Cuales son las áreas funcionales de la Universidad (estructura orgánica- que departamentos o áreas de trabajo existen).
Respuesta
26.- ¿Como se caracteriza el proceso de toma de decisiones, ¿donde está radicado el poder de decisión?
Respuesta
27.- Como la Universidad asegura sus objetivos financieros.
Respuesta
28.- La Universidad cuenta con estrategia de marketing, o estrategia comunicacional.
Respuesta
29.- Cuenta con una estrategia promocional para ofrecer sus productos/servicios.
Respuesta

30.- La Universidad cuenta con una política de recursos humanos para potenciar sus recursos humanos y generar directivo y profesionales altamente competitivos.
Respuesta
B.- DEBILIDADES
1.- La universidad tiene dificultades para acceder al crédito, cuando lo requiere.
Respuesta
2.- Los costos de estructura son elevados, medio o bajo.
Respuesta
3.- Como son los canales de comunicación.
Respuesta
4.- La universidad cuenta con recursos de innovación.
Respuesta
5.- El personal de la Universidad es calificado, cuales son los criterios y procedimientos de contratación.
Respuesta
6.- Cual es el nivel de rentabilidad de sus productos/servicios.
Respuesta
7.- Que factores o procesos son evaluados en forma negativa por la Universidad.
Respuesta
8.- Como se administra el factor tiempo, hay planificación de las distintas áreas funcionales.
Respuesta
9.- Cuales son los elementos negativos que han sido identificados por los clientes y proveedores
Respuesta
10.- Que elementos o factores que ofrece el mercado no se ha incorporado a la institución.
Respuesta
11.- Cuales son los problemas que comúnmente se presentan a diario en la gestión.

C.- OPORTUNIDADES
1.- Cambio de preferencias favorables a los productos/servicios del sector.
Respuesta
2.- Cual es el nivel de competencia de negociación de los clientes.
Respuesta
3.- El mercado presenta un nivel de crecimiento dinámico y presenta condiciones favorables.
Respuesta
4.- Existen políticas públicas favorables a la Universidad (académicas, educativas).
Respuesta
5.- Existe posibilidad de integración en el sector.
Respuesta
6.- Como compite la Universidad, se puede competir en forma diferente.
Respuesta
7.- La Universidad considera barrera de entrada para frenar otras instituciones educativas al mercado objetivo.
Respuesta
8.- Como es el poder de negociación con proveedores y clientes.
Respuesta
9.- El proyecto educativo, los valores, son compatibles con los requeridos para ser rentable en el mercado.
Respuesta
10.- Que tipos de requerimientos se pueden ofrecer que no lo esté haciendo la competencia.
Respuesta
11.- Existe nuevos cuerpos legales que puedan ser aprovechadas por la institución.
Respuesta
12.- Que factores o condiciones han surgido en el mercado que puedan ser favorable a la institución.
Respuesta
13.- La universidad realiza estudio de mercado. Existe pertinencia entre los contenidos de las mallas curriculares, perfil de egreso y los requerimientos y necesidades del mercado.
Respuesta

14.- La universidad cuenta con una planificación de marketing y su estrategia de largo plazo son actualizada en el corto o mediano plazo.
Respuesta
D.- AMENAZAS
1.- Existe certeza de aparición de nuevos competidores.
Respuesta
2.- Se percibe aumento de la demanda de productos sustitutos (nuevas carreras o similares por parte de la competencia).
Respuesta
3.- Se percibe nuevos costos relacionados con políticas financieras o arancelarias.
Respuesta
4.- Como percibe la economía y el desarrollo regional (favorable o desfavorable).
Respuesta
5.- Se prevé cambio de preferencias de consumo desfavorables del producto/servicio del sector.
Respuesta
6.- Las nuevas tecnologías e innovaciones constituyen amenaza para la institución.
Respuesta
7.- El mercado objetivo presenta situaciones que produzcan efectos negativos en la institución (ejemplo, disminución de matrícula).
Respuesta
8.- Las características del crecimiento poblacional podría perjudicar su proyecto educativo.
Respuesta
9.- Como caracteriza el sector financiero del mercado regional y como se proyecta en el futuro, mayores impuestos, etc.
Respuesta
10.- Cual es el % de rotación de sus recursos humanos.
Respuesta