

**GOBERNANZA PARA CONSOLIDAR LA CALIDAD INSITUCIONAL:  
LA EXPERIENCIA DE LA UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN  
(2017)**

**Hugo Lavados Montes<sup>1</sup>  
Luis Eduardo González Fiegehen<sup>2</sup>**

**Resumen**

Se ejemplifica la gobernanza para la calidad académica con una experiencia del rector de la USS, institución de 27,000 estudiantes, distribuidos en cinco sedes. Para ello se utiliza un modelo integral de calidad que considera las funciones académicas universitarias y tres componentes de la calidad representados por las dimensiones de Relevancia, Integridad, Efectividad Recursos, Eficiencia, Eficacia y Procesos. Se usó un método de casos, considerando cuatro interrogantes: la situación o problema a resolver, el procedimiento usado, los resultados obtenidos y los aprendizajes que se derivan para la gestión. Los casos seleccionados fueron dos para la función docente (Rediseño Curricular y Programa CREAR) otro para investigación (Creación del CIES) y uno más para vinculación con el medio (Experiencia de Odontología). Los casos muestran resultados positivos y redundan en aprendizajes relevantes desde la perspectiva de la gobernanza para la calidad académica

---

<sup>1</sup> Rector de la Universidad San Sebastian Dirección Postal Campus Bellavista, Bellavista 7 Comuna Recoleta fono 800771300 e mail [Hugo.Lavados@uss.cl](mailto:Hugo.Lavados@uss.cl) Pagina Web [https://www.google.cl/?gws\\_rd=ssl#q=campus%20bellavista%20universidad%20san%20sebastian&tbs=lf:1,lf\\_ui:2,lf\\_pqs:EAE&rflfq=1&rlha=0&rllag=-33434785,-70635655,3257&tbm=lcl&rldimm=1079848578606039022](https://www.google.cl/?gws_rd=ssl#q=campus%20bellavista%20universidad%20san%20sebastian&tbs=lf:1,lf_ui:2,lf_pqs:EAE&rflfq=1&rlha=0&rllag=-33434785,-70635655,3257&tbm=lcl&rldimm=1079848578606039022)

<sup>2</sup> Asesor del Rector de la Universidad San Sebastián Santa Magdalena 75 Piso 11 Comuna de Providencia Fono +562 22339069 [lgonzalez@cinda.cl](mailto:lgonzalez@cinda.cl)

## 1. INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes generales**

La gobernanza para el rector de una universidad debe entenderse como su capacidad para ejercer el liderazgo en sus funciones de dirección académica teniendo: claridad de sus propósitos; habilidades prospectivas para definir políticas y estrategias; y, dominio de las potencialidades de los mecanismos de gestión que se requieren implementar para lograr que el proyecto corporativo sea exitoso.

Este artículo se refiere a la experiencia del rector de la Universidad San Sebastián (USS), que es una entidad que nace en la ciudad de Concepción y en tan solo tres lustros paso de tener 2,498 estudiantes, a contar con una matrícula de más de 27.000 estudiantes distribuidas en cinco sedes, 14 facultades y 34 carreras de pregrado. Actualmente está acreditada por cinco años

El rector, como máxima autoridad institucional, tiene la responsabilidad coordinar y dirigir la gestión de ocho vicerrectorías (Académica, de Asuntos Económicos y Administrativos, de Aseguramiento de la Calidad, de Desarrollo Estudiantil, de Vinculación con el Medio y Comunicaciones, de Campos Clínicos, de Planificación y Desarrollo, de Postgrados y Desarrollo Profesional)

De acuerdo a lo señalado en su Plan Estratégico, la USS tiene como misión: promover la búsqueda de la verdad, la honestidad y la responsabilidad, como rasgos esenciales; avanzar como institución a niveles crecientes de desarrollo, dentro de un contexto de calidad en el sistema de educación superior; lograr el desarrollo armónico de la persona y el cultivo de la alegría; reconocer a la persona como un ser único e irreplicable. Para cumplir esta misión institucional se han fijado cinco objetivos institucionales todos los cuales se pueden asociar a la calidad Estos son:

- Avanzar como institución desde una universidad principalmente docente a una con mayor nivel de desarrollo y posicionamiento.
- Fortalecer la docencia de pregrado para transformarse en un referente nacional por su proyecto educativo en que el estudiante es el centro del proceso de aprendizaje.

- Enriquecer la formación y experiencia de sus estudiantes y egresados para que contribuyan como profesionales de excelencia comprometidos con la sociedad y orgullosos de su alma mater.
- Concordar, implementar y evaluar estándares para el cumplimiento de los propósitos de la Universidad, consistentes con los requerimientos y el marco regulatorio del sistema de educación superior chileno.
- Consolidar su sustentabilidad financiera y velar por la excelencia operacional, la productividad y la diversificación de los ingresos.

### **Gobernanza universitaria sobre la base de un modelo integral de calidad**

Para lograr estos objetivos se requiere que la gobernanza institucional esté orientada hacia una superación permanente de la calidad. Pero el concepto de calidad en educación es complejo, se vincula a las diferentes componentes de la estructura y el quehacer académico-administrativo de la institución y está transversalmente involucrado en todas las funciones universitarias. En consecuencia, para la experiencia de gobernanza se utiliza un modelo de integral de calidad que incorpore los aspectos señalados. (Espinoza O. et al 1994) El modelo contempla dos ejes.

- El eje de las funciones académicas universitarias que comprende:
  - La función docente que se concibe como toda acción destinada a reproducir cultura y transferir información a través de la formación y el desarrollo de recursos humanos lo cual es evaluado y certificado formalmente
  - La función de investigación y creación cultural que es el conjunto de actividades institucionales destinadas a generar cultura, nuevos saberes o sistematizar información, ya sea a través de las ciencias, el desarrollo tecnológico o de la creación artística
  - La función de vinculación con el medio que comprende al variado conjunto de actividades destinadas a la reproducción cultural y a la transferencia de información, pero a través de relaciones interactivas y bidireccionales con la comunidad
- El otro eje corresponde a los componentes fundamentales que dan cuenta de su quehacer. El modelo incluye en este eje a tres componentes, distribuidos en siete dimensiones con sus respectivos criterios e indicadores. Un primer componente es el de la Coherencia con fines y logros que comprende las dimensiones de Relevancia, Integridad y Efectividad En segundo término el componente se refiere a los recursos y

comprende las dimensiones de disponibilidad de recursos, eficiencia y eficacia. El tercer componente es el de los procesos e incluye las dimensiones de Estructura y Procesos académicos y la de procesos administrativos. A continuación, se describen las siete dimensiones y sus respectivos criterios para los tres componentes los cuales permiten identificar una gobernanza para la calidad académica

La dimensión Relevancia, se refiere a una perspectiva teleológica, a los grandes fines educativos de la institución, al para qué se educa. En general, la relevancia se expresa a través de las orientaciones curriculares, la definición de las políticas de docencia y los perfiles profesionales de los egresados. La Relevancia incluye cuatro criterios. *El criterio de Pertinencia* que expresa el grado de correspondencia que existe entre los fines perseguidos por la institución y los requerimientos de la sociedad en la cual está inserta. *El criterio de Impacto* que refleja el grado de influencia interna y externa que posee la institución. *El Criterio de Adecuación* que refleja la capacidad de respuesta frente a situaciones emergentes o coyunturales. *El criterio de Oportunidad* que se refiere a la capacidad institucional para responder a las necesidades de un momento histórico dado, con la creación o reformulación de programas.

La dimensión de Integridad que corresponde a la consistencia entre lo que la institución declara y lo que efectivamente implementa en su quehacer. Igualmente da cuenta de la coherencia entre la misión institucional, el proyecto educativo con las concepciones curriculares que lo sustentan y la con la forma en que se implementan. Esta dimensión está claramente definida en los criterios usados por la Comisión Nacional de Acreditación

La dimensión Efectividad se refiere a la congruencia que existe entre lo planificado y lo logrado. La Efectividad comprende tres criterios. *El Criterio de Formulación de Metas Explícitas* que incluye metas cualitativas y cuantitativas. *Criterio de Cumplimiento de Metas en relación al logro de lo planificado.* *El criterio de Logro de Aprendizaje* que estará presente en la medida que las instituciones alcancen las metas propuestas con respecto al grado de aprendizaje de sus alumnos.

La dimensión disponibilidad de recursos adecuados identifica si la institución cuenta con los recursos humanos materiales y de información para cumplir con sus compromisos en el corto y mediano plazo. Los criterios reflejan cada uno de estos tres tipos de recursos. *Criterio de Disponibilidad de Recursos Humanos* que se refiere tanto a la cantidad como calidad de los recursos humanos. *Criterio de Disponibilidad de Recursos Materiales* se refiere a la infraestructura física al equipamiento y a los recursos financieros para implementar los planes de corto

y mediano plazo. *Criterio de Disponibilidad de Recursos de Información.* que involucra todas las fuentes de información que están a disposición para que profesores, alumnos y administradores lleven a cabo sus tareas en la mejor forma posible.

La dimensión eficiencia está destinada a analizar cómo se usan los recursos institucionales en beneficio del producto principal que en este caso es la calidad académica expresada entre otros aspectos en la formación de un profesional idóneo. Para aproximarse a esta dimensión pueden utilizarse dos criterios. El *Criterio de Eficiencia Administrativa* que se refiere al óptimo uso de recursos en beneficio del logro de los objetivos planificados. El *Criterio de Eficiencia Pedagógica* que se refiere a la mejor utilización de medios pedagógicos para el logro de resultados planificados. Involucra aspectos de administración curricular como reglamentos, secuencialidad de asignaturas, flexibilidad curricular, posibilidad del alumno de obtener el título en los plazos señalados por la institución.

La dimensión eficacia que permite establecer las relaciones de congruencia de medios afines. Es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos. La eficacia puede estar referida a factores financieros como el análisis de prioridad para distribuir los recursos o a aspectos de administración curricular. Para esta dimensión se proponen cuatro criterios El *Criterio de Adecuación de Recursos* que se refiere a la relación que se produce entre el servicio que se obtiene y a cuan apropiados son los recursos para el logro de las metas versus otros recursos alternativos. El *Criterio de Relación de Costo-Efectividad* que se refiere al costo de los logros en comparación a otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas. El *Criterio de Costo-Beneficio* que involucra la comparación de costos y las tasas de retorno en distintas carreras, tanto a nivel individual como social. *Criterio de Limitantes de Recursos.* Este se refiere a la insuficiencia de los recursos utilizados para el logro de metas planificadas y la eventual toma de decisiones por recursos alternativos.

La dimensión procesos que considera cómo se logran los resultados, es decir, cómo se maneja el conjunto de factores y fuerzas impelentes, estabilizadoras, impeditivas y retardantes para obtener los resultados planificados por la institución. En esta dimensión el análisis está referido a lo administrativo organizacional, lo administrativo-docente y lo pedagógico. Dos criterios se consideran en esta dimensión *Criterio de Interacción de Factores de Tipo administrativo Institucional.* se refiere a la interacción de diversos elementos y fuerzas que intervienen en la

marcha y desarrollo de la institución; por ejemplo, características del clima organizacional o de elementos que conforman este clima como normas o procedimientos que regulan el quehacer institucional. *Criterio de Interacción de Factores de Tipo Pedagógico*. se refiere a la caracterización de los elementos que integran los aspectos relacionados a la docencia como los perfiles profesionales, mallas curriculares, procesos de evaluación de rendimiento y de administración del currículo, incluyendo elementos como las normativas de asistencia a clases.

## **2. CASOS EJEMPLIFICADORES DE LA GOBERNANZA PARA LA CALIDAD ACADÉMICA**

En este artículo se muestra la experiencia de gobernanza para la calidad académica de la Universidad San Sebastián utilizando una metodología de casos ejemplificadores que muestran el comportamiento institucional con respecto a ciertos componentes de la calidad y en relación con las funciones de docencia investigación y vinculación con el medio. Cada uno de los casos se ha estructurado en relación a cuatro interrogantes<sup>3</sup>

- ¿Cuáles son los antecedentes? ¿Cuál fue la situación o problema por resolver?
- Cómo se resolvió ¿Cuál fue el procedimiento, el proceso o la metodología utilizada?
- ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué ocurrió con la intervención?
- Cuáles han sido las implicancias ¿Que aprendizaje se desprende de la experiencia?

Se seleccionaron dos casos referidos a la función docente Uno relacionado con la dimensión integridad sobre el proceso de rediseño curricular que ha estado a cargo de Erika Castillo, Directora de la Gestión de Pregrado y el otro en la dimensión de procesos que da cuenta del Programa

---

<sup>3</sup> Los casos fueron preparados por Sonia Micin; Ana Luis Durán Marcela Quiroz Mauricio Salgado y sobre la base de documentos de la Dirección General de Pregrado que dirige Erika Castillo

CREAR que dirige Sonia Micin. Un tercer caso se refiere a la función investigación y de cuenta de la creación del Centro de Investigación en Educación Superior a cargo de Ana Luis Durán. Un cuarto caso está referido a la función de vinculación con el medio que dirige Marcela Quiroz y da cuenta de la preocupación de la USS por sectores vulnerables, lo que se muestra en la experiencia de Odontología, a cargo del profesor Mauricio Salgado y la Dra. Paula Maureira como suplente. Si bien, los casos escogidos para ilustrar sobre la gobernanza para la calidad se categorizan en una determinada dimensión, es evidente que también tienen implicaciones en otras, ya que las universidades son sistemas complejos. Las relaciones de los casos sobre gobernanza respecto al modelo de calidad académica se muestran en el cuadro 1

**Cuadro 1 Casos ilustrativos de gobernanza en el modelo integral de calidad**

Dimensiones	Funciones		
	Docencia	investigación y creación cultural	Vinculación con el medio
Relevancia			Cultura del Compromiso de la USS por sectores vulnerables la Experiencia de Odontología.
Integridad	Rediseño Curricular		
Efectividad		Creación del CIES en investigación	
Disponibilidad de recursos			
Eficiencia			
Eficacia			
Procesos	Programa CREAR		

### **CASO 1 Rediseño Curricular**

El caso se refiere a una experiencia de gobernanza para la calidad académica para la función docente en relación con la dimensión de efectividad. Esta experiencia ha estado dirigida por Erika Catillo Directora General de Pregrado (DGP)

### **Antecedentes sobre la situación a superar**

La Universidad siempre se ha propuesto lograr que sus estudiantes egresen como buenos profesionales en cuanto a su desempeño laboral, pero también que sean personas íntegras y que actúen acorde a los valores que promueve la institución formadora.

Para alcanzar estas metas se formuló el Proyecto Educativo (PE) (Universidad San Sebastián 2015) cuyos propósitos son: presentar la identidad formativa de la USS; orientar el proceso formativo y la práctica docente en la USS, orientar la formación y el perfeccionamiento de los académicos y la gestión necesaria para la docencia USS. El PE está sustentado en cinco principios rectores del proceso formativo.

- El respeto por el estudiante y su modo de aprender
- La enseñanza enfocada al logro de los aprendizajes lo que implica la comprensión y aceptación de la existencia de condiciones personales, de una historia previa y de conocimientos y desarrollos anteriores a la enseñanza formal
- La formación integral del estudiante y del egresado
- El reconocimiento del estudiante como una persona vinculada a la comunidad universitaria y a su entorno
- La formación como experiencia orientada a mejorar continuamente la calidad y la instauración de la cultura de la autoevaluación

El desafío a resolver es cómo alcanzar las metas establecidas en el proyecto a través del currículo.

### **El Proceso para superar la situación planteada**

Para lograr lo planteado a contar del año 2008 la Universidad definió una ruta de desarrollo curricular, centrado en el aprendizaje en el cual se planteaba: Formar profesionales integrales con actitudes, conocimientos y habilidades para dar respuestas competentes a las necesidades del entorno. Para ello se requería contar con un proyecto educativo y formativo que acogiera la diversidad y centrara el proceso docente en el aprendizaje.

La Universidad se esforzó inicialmente por establecer un enfoque curricular basado en competencias. No obstante, una evaluación realizada por la DGP en el año 2014 mostró que la formulación de los perfiles de egreso, si bien era adecuada, no se ajustaba, en estricto rigor, al



concepto de competencia. Es así como se generó el concepto de “desempeños esperados” para definir los perfiles, que corresponde a las capacidades que tiene el estudiante al momento de su egreso. A partir de ello comenzó un proceso de innovación de la docencia caracterizado por la redefinición de los perfiles de y por el correspondiente rediseño curricular en el cual los saberes apreñidos por los estudiantes se expresan en resultados de aprendizajes, todo lo cual debe darse en un ambiente de aprendizaje. A ello se suma otro conjunto de medidas como el apoyo y la nivelación de un estudiantado heterogéneo, la capacitación de los docentes y el perfeccionamiento de los procesos de evaluación de los aprendizajes.

Para la definición de los perfiles de egreso se estableció como condición que: sintetizaran la identidad de cada carrera y orientaran el proceso formativo con miras en la inserción laboral y la formación continua; expresaran claramente los desempeños esperados; facilitaran la progresión del estudiante; permitieran la identificación de los hitos para evaluar el grado de avance del estudiante en su carrera y, orientaran la definición de las metodologías del proceso de enseñanza aprendizaje. Para elaborar los perfiles se estableció un esquema común y además fueron sometidos a una validación interna y externa, con una importante participación de los académicos (57% reconoce haber participado en el proceso)

En relación con el rediseño curricular cabe señalar que la USS ha definido ciclos y líneas curriculares: los primeros corresponden al proceso de formación de un profesional, expresado en el Plan de Estudio, mientras que las segundas, representan una agrupación de asignaturas que contribuyen a un desempeño o conjunto de desempeños. La estructura curricular está organizada en dos ciclos de pregrado y uno de postgrado. En el pregrado existe un ciclo inicial y un ciclo académico-profesional, con la formación integral transversal a ambos ciclos. El postgrado contempla un ciclo de duración variable, que puede comenzar, en el caso de los programas de magíster, al momento de la licenciatura, en forma simultánea con el año previo a la titulación profesional.

Para lograr el enfoque centrado en el aprendizaje, declarado en el proyecto educativo, se modificaron los programas de asignaturas planteados en “objetivos de aprendizajes” a “resultados de aprendizaje”, lo cuales son evidenciados sobre la base de criterios e indicadores. Para realizar este cambio se estableció un plan académico bienal que culminó en el año 2015. Paralelamente, se implementó un proceso para lograr “una

*enseñanza intencionada y planificada para alcanzar aprendizajes significativos y profundos*”. Es decir, que los programas expresados en resultados de aprendizaje permitieran intencionar los procesos formativos, estableciendo lo que se espera de los estudiantes y de qué modo pueden demostrar lo aprendido. Para ello se entregaron esquemas estandarizados para la preparación de los programas de asignaturas y se realizaron talleres docentes en todas las sedes. En forma complementaria se preparó una Matriz de Implementación de Carreras (MIC) que junto con apoyar la programación de las asignaturas entrega información para la gestión académica, recursos humanos e infraestructura de un plan de estudio.

En el proyecto educativo se relevó, asimismo la formación integral que comprende el conjunto de actividades docentes que complementan la formación del futuro profesional y aquellas que expresan los valores que conforman el sello USS (Universidad San Sebastián 2015) Las primeras incluyen aquellas que permiten enfrentar exitosamente la educación superior y el desempeño profesional futuro, tales como lenguaje y comunicación, idiomas y habilidades en Investigación Por otra parte, entre las “líneas curriculares sello” está la Innovación y Emprendimiento; la Diversidad y Respeto por el Ser Humano, la Ética y Responsabilidad Social. A todo lo anterior se agrega el seguimiento de los resultados formativos que está destinado a asegurar la permanencia en la Universidad de los estudiantes por medio de un ambiente que favorezca su éxito académico, el avance curricular y su titulación. Se incluye entre ellos una “alerta temprana”, que consiste en un informe mensual que reporta a decanos y directores de carreras la proporción e identidad de los estudiantes que, basado en su rendimiento actual, tienen una probabilidad de reprobar.

### **Resultados obtenidos**

Como resultado de la definición de perfiles y el rediseño curricular se puede establecer que todos los perfiles de egreso revisados se encuentra oficializados Por otra parte la tasa de egreso y titulación alcanza a un 46% siendo similar a los promedios nacionales (Zapata y Tejeda, 2009) Asimismo, la tasa de titulación por cohorte promedia el 63,8% para las últimas cinco cohortes para carreras de siete años, 44% para carreras de seis años, 39,5% en promedio para carreras de cinco años y 55,6% para carreras de cuatro años. Estas cifras bordean los datos encontrados

en los estudios citados, en torno al 40% y 50% de titulación para universidades en Chile.<sup>4</sup> Los valores obtenidos, al compararse con estudios nacionales, presentan un positivo indicador, ya que se observa que sólo un 8,6% de los estudiantes logra titularse en el tiempo oficial del programa (Gonzalez et al, 2005; Zapata, Tejada, 2009). Cabe señalar que según el SIES las duraciones reales de las carreras tradicionales con licenciatura alcanzan un 33% más que la duración establecida mientras que actualmente en la USS, en promedio, la duración formal es superior en un 17,4% a la duración establecida formal, lo que representa un buen indicador en términos comparativos.

En cuanto a la empleabilidad al primer año de egreso según el SIES (2014) es del 84,2% lo que algo mejor que el promedio nacional. Utilizando otra metodología un estudio interno (USS 2014) señalaba que el 91,8% de los egresados se encontraba trabajando. Con respecto a las remuneraciones el 48% percibe entre 500 mil y un millón de pesos y un 18% entre un millón y un millón y medio lo cual representa un aumento respecto a lo observado en el año 2012 (USS 2014). Por otra parte el 55,4% de los egresados evalúa su formación como satisfactoria y el 15,3% como altamente satisfactoria, sólo un 5,2% se muestra insatisfecho.

Es importante destacar que, desde el punto de vista de la gestión académica, todo el proceso de cambio de perfiles y el rediseño curricular está siendo retroalimentado con distintos indicadores que son analizados por diferentes unidades académicas, por unidades especializadas y por las autoridades universitarias, para que se puedan tomar decisiones informadas en los distintos niveles. Además, se ha establecido un sistema de seguimiento y monitoreo para el logro de los perfiles de egreso. También se ha diseñado un modelo de seguimiento de la implementación curricular que considera desde las características de los estudiantes a su ingreso hasta el logro del perfil de egreso. Este sistema de seguimiento considera entre otros aspectos: El análisis por parte de cada carrera de las características de ingreso de sus estudiantes a la luz del perfil de egreso establecido. La revisión de las oportunidades curriculares en el ciclo básico a partir de las debilidades detectadas en la caracterización inicial. La determinación de desempeños intermedios y finales con instrumentos adecuados. El diseño de ajustes y mecanismos remediales necesarios. Los ajustes al plan de estudio cuando los resultados lo aconsejen.

---

<sup>4</sup> Para las carreras de cuatro años de duración, se consideran las cohortes 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009.

### **Implicancias y aprendizajes para la gobernanza que se desprenden del caso**

La experiencia permitió montar en todas las facultades mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones que permiten asegurar la calidad, identidad y sustentabilidad del proyecto institucional incluso en lo relativo a la apertura y cierre de carreras. Se destaca también la existencia de unidades especializadas que proveen información y acompañamiento de estos procesos tales como, la unidad de estudios institucionales, dirección general de pregrado, dirección de procesos docentes, entre otros.

La Universidad cuenta ahora con mecanismos oficiales, protocolos e información que aseguran calidad de los procesos de definición y revisión de perfiles, así como una unidad responsable del apoyo técnico de las unidades académicas en este ámbito. No obstante, se reconocen espacios de mejora en la participación de académicos hora en la definición, lo que se pone de manifiesto en las encuestas de opinión aplicadas en el presente proceso de autoevaluación.

La Universidad dispone de datos que le permiten monitorear los procesos académicos con información oportuna para conocer los resultados que evidencian logros como la relación entre la duración formal de la carrera y el tiempo de titulación real, en el que se advierte un nivel mejor que el que muestra el sistema de educación superior. En términos generales, la experiencia ha permitido valorar el trabajo realizado por la DGP respecto a la sistematización de procedimientos y protocolos de procesos que, si bien estaban implementados, carecían de una normalización institucional. En cuanto a la retroalimentación del proceso formativo, la Universidad cuenta con mecanismos, fuentes e instancias de análisis internas y externas que le permiten realizar ajustes acordes con los requerimientos del medio profesional, disciplinar y nacional. Sin embargo, existe un desafío de incorporar a egresados en el proceso de retroalimentación del proceso

Este caso muestra cómo, desde la perspectiva de la gobernanza académica, mediante una nueva aproximación metodológica, se logra mejorar a nivel institucional en la dimensión de “integridad”, es decir, la coherencia entre lo que se ofrece a los estudiantes de acuerdo a los principios y valores que sustentan el proyecto educativo y lo que efectivamente se realiza en el ámbito de la función docente.

## **CASO 2 El aporte a la calidad académica del Centro de Rendimiento y Apoyo al Estudiante (CREAR)**

El caso se refiere a una experiencia de gobernanza para la calidad académica de la función docente en relación con la dimensión de procesos. Esta experiencia ha estado dirigida por Sonia Micin, Directora del Instituto CREAR<sup>5</sup>.

### **Antecedentes sobre la situación a superar**

En 1990 la matrícula de la educación superior (ES) ascendía a 245.408 estudiantes (Espinoza y González, 2015) y a más de 1.152.000 para el año 2015. (CNED 2015). Este aumento ha implicado la incorporación de estudiantes de los quintiles de menores ingresos, los que presentan una preparación insuficiente para enfrentar las exigencias de la educación superior (SIES, 2014; OECD, 2009; Donoso, 2009, Brunner, 2015) Existe amplia evidencia sobre las dificultades que enfrentan los jóvenes que provienen de contextos desfavorecidos para permanecer en la educación superior (Leyton, Vásquez y Fuenzalida, 2012; Castillo y Cabezas, 2010; Canales y De los Ríos, 2009; Ezcurra, 2005). Esto se manifiesta en las altas tasas de deserción, en particular durante el primer año académico (Donoso, Donoso y Frites, 2013).

Bajo este contexto, la integración académica y social de estudiantes con un nuevo perfil se ha convertido en un importante desafío para las universidades. Estas han optado preferentemente por la implementación de programas remediales y de acompañamiento para mejorar la permanencia de sus estudiantes. Al mismo tiempo, como parte de las políticas públicas se ha reconocido la necesidad de orientar y potenciar dichos esfuerzos (Micin, Farías, Carreño y Urzúa, 2015) a fin de instalar una cultura que reconozca la responsabilidad de las instituciones en proveer los soportes necesarios que hagan viable la trayectoria académica del estudiante.

En este marco, el Proyecto Educativo de la Universidad San Sebastián (2015) ubica al estudiante en el centro de su quehacer académico. Esto implica la implementación de múltiples estrategias para que quienes acceden a la Universidad puedan desarrollar con éxito sus estudios, independiente de sus condiciones de ingreso o formación académica previa. Así, esta decisión institucional comprende la necesidad de

---

<sup>5</sup> Parte importante del texto presentado, se encuentra publicado en: Carreño, Micin y Urzúa (2016) y en Micin, Carreño y Urzúa (2016).

reconocer las características de ingreso de los estudiantes y adecuar las estrategias y recursos de la enseñanza a dicho perfil (Carreño, Micin y Urzúa 2016).

### **El Proceso para superar la situación planteada**

En respuesta a la situación la USS materializó su compromiso de acompañar a los estudiantes, a través del Centro de Rendimiento y Apoyo al Estudiante (CREAR) que comenzó a funcionar a principios del 2010. Su objetivo ha sido el desarrollo de programas de nivelación y de acompañamiento, orientados a reducir la brecha entre el nivel de conocimientos y habilidades académicas de los estudiantes a su ingreso y aquellas requeridas para hacer frente a las exigencias de la Educación Superior. El año 2014, a partir de la necesidad de generar conocimiento y socializar la experiencia acumulada, se formalizó la creación del Instituto CREAR-USS (Decreto de Rectoría N° 24 de 2014). lo cual permitió ampliar el quehacer académico y posicionar al Instituto en el contexto nacional universitario. Los objetivos asociados a investigación y extensión, han permitido potenciar y retroalimentar las intervenciones desarrolladas, aportar a la docencia universitaria e intercambiar experiencias con otras instituciones de educación superior. Actualmente, el Instituto CREAR-USS, se encuentra presente en las cuatro sedes de la Universidad. La infraestructura de cada centro fue diseñada para acoger las necesidades de los estudiantes, considerando boxes individuales de atención psicoeducativa y salas de estudio para tutorías grupales y masivas. Su ubicación es estratégica dentro de los campus, situándose en las cercanías de bibliotecas. Cada centro cuenta con un director y un equipo de profesionales, pedagogos y psicólogos educacionales, con vasta experiencia en población universitaria, y comprometidos en la tarea de acompañar el proceso académico de los estudiantes USS.

El Instituto se ha planteado asociado a tres ejes de desarrollo:

- Diseñar, implementar y evaluar dispositivos y programas de acompañamiento académico para estudiantes de la USS, con el fin de potenciar su aprendizaje, rendimiento y adaptación a la educación superior durante los primeros años (Intervención).
- Generar investigación y publicaciones de calidad en modelos y programas de acompañamiento para la educación superior (Investigación).
- Contribuir en la socialización y desarrollo de programas de acompañamiento, que favorezcan la equidad en la educación superior (Extensión).

Para el logro de estos objetivos, CREAR-USS trabaja sobre la base de un modelo comprende: un diagnóstico basal, una intervención general y un sistema de medición.

#### Un Diagnóstico Basal.

El diagnóstico se realiza sobre la base de dos fuentes de información:

- a) *La aplicación de un Instrumento de Caracterización Académica Inicial (ICAI)*, que opera bajo el supuesto que el diseño y desarrollo de programas e intervenciones requiere conocer el perfil de los ingresantes a la USS, con el fin de gestionar aquellos soportes y apoyos académicos que sean más acordes con sus características específicas y que les permitan cursar con éxito la educación superior. Para esto, el ICAI indaga sobre variables críticas para el aprendizaje y el rendimiento académico, específicamente sobre algunos antecedentes sociodemográficos, el desarrollo de habilidades cognitivas y el uso de estrategias de Estudio y Aprendizaje. ICAI ha sido aplicado por cinco años consecutivos (2012-2016). En estas cinco versiones, se han evaluado a más de 26.000 estudiantes de primer año, y en cada una de ellas la cobertura ha superado el 90% de los nuevos matriculados. ICAI se encuentra asociado a cinco objetivos institucionales:
- Informar y capacitar a directivos y docentes sobre las características de sus estudiantes en cuanto a variables relevantes para el aprendizaje, el rendimiento y la integración al contexto universitario, y sugerir lineamientos generales de intervención.
  - Identificar a los estudiantes con mayor necesidad de apoyo psicoeducativo, a fin de orientar a cada carrera en el diseño de metodologías educativas pertinentes que contribuyan a la integración académica y social de este grupo específico.
  - Orientar y retroalimentar los contenidos de los programas de acompañamiento académico que la Universidad ofrece a los estudiantes nuevos, así como la selección de las carreras que participarán en ellos.
  - Retroalimentar a los estudiantes sobre el uso de estrategias de estudio y aprendizaje, con el fin de que conozcan su perfil de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, y aborden un plan de trabajo académico basado en estas habilidades específicas.
  - Capacitar a docentes en el desarrollo de estrategias de enseñanza y metodologías aplicables en aula, en base variables críticas en el perfil de estudiantes USS.

b) *Las mediciones sobre el nivel de conocimiento disciplinar de entrada* para Química, Cálculo, Biología o Lectura y Escritura Académica, dependiendo de la carrera a la que ingrese el estudiante.

Una Intervención General, que incorpora dos programas:

a) *El Programa de Nivelación Académica Inicial*. Que está orientado a estudiantes que ingresan a primer año a la USS y aborda contenidos esenciales en asignaturas de alta complejidad (Química General y Orgánica, Introducción al Cálculo, Evolución Histórica de la Psicología y Biología General) los que son articulados con estrategias de aprendizaje. Actualmente alcanza una cobertura de 65% de la matrícula de primer año. Durante las seis versiones del Programa (2011-2016), han participado 14.665 estudiantes de 58 carreras-sedes y se han capacitado en Estrategias de Aprendizaje a 876 Docentes. Sus objetivos son:

- Desarrollar habilidades cognitivas, metacognitivas y afectivas que participan en el proceso de estudio y aprendizaje, promoviendo el empoderamiento académico de los estudiantes
- Desarrollar habilidades para organizar y administrar eficazmente el tiempo y planificar el proceso de estudio.
- Reforzar contenidos y nivelar deficiencias conceptuales en asignaturas de alta complejidad y/o reprobación.

b) *El Programa de Acompañamiento Continuo (PAC)*. Que se articula con asignaturas trabajadas durante la nivelación inicial y participan quienes cursaron el Programa de Nivelación además de los estudiantes que reprobaron el año anterior. Actualmente, el instituto atiende a 4.375 estudiantes de 58 carreras de la Universidad. Para esto cuenta con un cuerpo de 156 tutores pares a nivel nacional, que han sido seleccionados y capacitados en el modelo de estrategias de estudio y en el perfil de estudiantes USS. El 2016 se realizó la sexta versión del Programa de Acompañamiento, durante estos seis años se ha apoyado académicamente a más de 11.780 estudiantes, capacitado a 345 tutores pares y brindado atención psicoeducativa individual a más de 7.000 estudiantes. De esta forma, el PAC constituye un apoyo académico sistemático, que se desarrolla en modalidad de tutorías de pares y en atención psicoeducativa durante el primer año universitario.

- Las Tutorías Académicas de Pares (TAP). Son intervenciones de carácter anual que se planifica y ejecuta en conjunto con los docentes de las asignaturas disciplinares semestrales. Se realizan en grupos de 5-6 estudiantes en módulos semanales, quienes son apoyados por un Tutor Par (estudiante de excelencia académica en dichos cursos). El énfasis de las Tutorías está en la ejercitación de



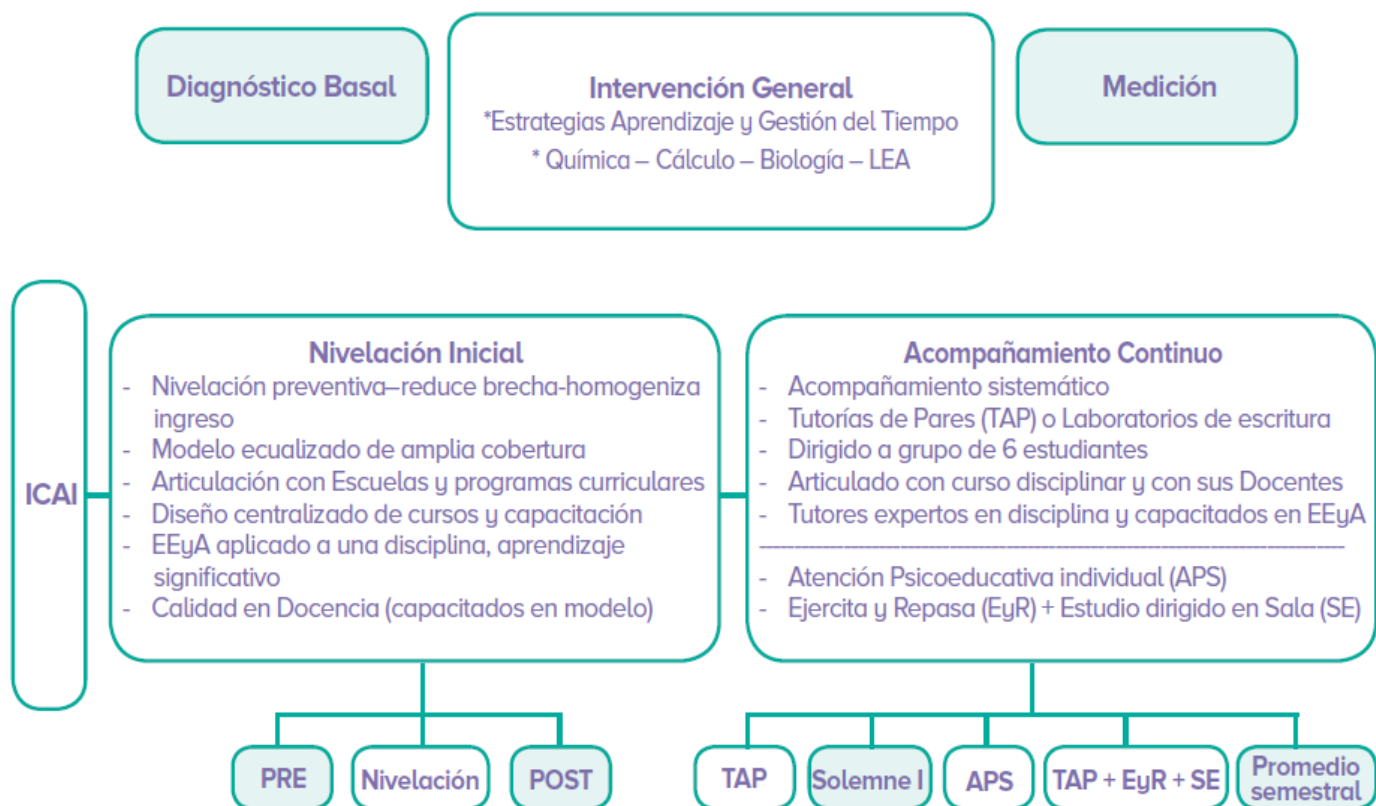
problemas observados en clases y en el refuerzo o repaso de contenidos, lo que se articula con el docente de cátedra y se expresa en la elaboración conjunta de guías de ejercicios y material didáctico que siguen el programa de estudio específico de cada carrera.

- Atención Psicoeducativa (APS). Este servicio académico individual procura hacer consciente y contextualizar las estrategias de aprendizaje en el proceso académico de cada estudiante, a fin de lograr un mayor efecto en su rendimiento. Su objetivo es facilitar el autoconocimiento del estudiante en el contexto universitario, a fin de favorecer la apropiación de estrategias, trabajadas durante la Nivelación Inicial, que le permitan optimizar su proceso de estudio-aprendizaje. Todos los estudiantes participan y es realizado por psicólogos educacionales y/o psicopedagogos.

Un Sistema de Medición. Que tiene por objetivo evaluar el impacto de los programas en el rendimiento académico de los estudiantes, principalmente a través de las calificaciones y tasas de aprobación que ellos obtienen en la evaluación post nivelación, en la primera prueba solemne y en el promedio semestral. Los resultados, junto con constituir una evaluación del proceso de aprendizaje, contribuyen a retroalimentar y mejorar el diseño de las intervenciones. Estos análisis se socializan mediante informes ejecutivos semestrales que son entregados a directores de escuelas y carreras.

El modelo de diagnóstico, intervención y medición de CREAR-USS cuenta con un sólido respaldo institucional, a través de políticas y lineamientos que han permitido institucionalizar la ejecución de las intervenciones anuales, y movilizar actores relevantes, facilitando el escalamiento y la sustentabilidad de las iniciativas. Dicho apoyo se ha observado en el aumento sistemático de la cobertura de los programas e intervenciones desarrolladas, lo que ha permitido beneficiar a un número creciente de estudiantes

## Esquema 1. Modelo de Intervención CREAR-USS



### **Resultados obtenidos**

- *Los resultados que caracterizan la población ingresante a la USS* indican que un 28% tiene que trabajar mientras estudia de los cuales el 42% lo hace para financiar su carrera. El 84% estudió en la modalidad científico-humanista de la enseñanza media y el 63% proviene de establecimientos particulares subvencionados. La mitad son los primeros de su familia que accede a la educación superior y en uno de cada cuatro casos sus padres no han terminado la educación secundaria. Por otra parte, las principales necesidades se encuentran en las escalas de “Concentración”: (58% de estudiantes en nivel “Bajo”); Selección de Ideas Principales (53%); Manejo de la Ansiedad (51%) y Administración del Tiempo (48%). Además, los estudiantes presentan déficit en los factores “Verbal” (promedio percentil=46) y “Numérico” (promedio percentil=20). Esto permite inferir que la población estudiantil USS presenta mayores necesidades de apoyo psicoeducativo en torno a habilidades numéricas y verbales, en comparación al promedio de la población chilena.
- *Los resultados del Programa Nivelación Académica Inicial 2016* muestran que sobre un total de 4.098 alumnos evaluados en la primera prueba solemne los participantes en el programa de nivelación obtuvieron un promedio de 5,03 y los que no participaron obtuvieron un promedio de 4,23. Sólo el 13,8% de los estudiantes que participaron en la Nivelación Inicial (3.191) aprobaron la evaluación diagnóstica, pero luego de la intervención de 10 días la aprobación aumenta a 76,6%. Esta tendencia se mantiene estable en la Solemne I con un 82,4% y en el Promedio Semestral con una aprobación de 77,7%. La nivelación fue evaluada positivamente por los estudiantes en un 98,4% para el curso de Estrategias de Aprendizaje y un 6,74% para el curso disciplinar. Esto sugiere que participar en la Nivelación Inicial impacta favorablemente en las tasas de aprobación de los cursos semestrales y es valorada por los estudiantes.
- *Los Resultados de Programa de Acompañamiento Continuo 2016* muestran que los participantes en dicho programa obtuvieron un mejor promedio (4,49) en los cuatro cursos considerados que aquellos que no fueron acompañados (3,59). Además, presentan menores tasas de reprobación (21,8%) semestrales que el grupo “No intervenido” (56,3%) con una diferencia de 34,5%. Además, se observa que a medida que aumenta la asistencia al Acompañamiento Continuo, aumenta también la calificación.

- *En cuanto a la deserción* los análisis de las cohortes 2014 y 2015, han mostrado que el 89, % del grupo que participa en ambos programas (Nivelación y Acompañamiento) se matriculó al año siguiente, de los estudiantes <sup>6</sup>. Los alumnos que tienen alta asistencia a Tutorías de Pares (TAP) obtienen mejor promedio final en cursos semestrales (4,5), que quienes están en nivel medio (4,0) y bajo (3,6) mientras que del grupo que no participó en ninguna de las dos intervenciones, solo el 68% se matriculó en el período siguiente. La diferencia de la Retención entre ambos grupos alcanzó a 21, %.

### **Implicancias y aprendizajes para la gobernanza que se despenden del caso**

De la experiencia se colige que el ICAI se ha constituido en una importante herramienta para el conocimiento de las condiciones de ingreso de los estudiantes USS, la generación de dispositivos de apoyo para su integración, la adaptación a la vida académica universitaria, y la orientación de estrategias de enseñanza para el proceso formativo. El diagnóstico permite adecuar las estrategias de enseñanza y aprendizaje, y la caracterización se traduce en capacitaciones sobre didácticas docentes, asesorías a directivos de carrera y trabajo directo con estudiantes. En este sentido, el diagnóstico se convierte en un insumo real y efectivo para la docencia. El modelo de diagnóstico, intervención y medición implementado estos seis años por CREAR ha generado programas y servicios de calidad que impactan significativamente el rendimiento académico de los estudiantes. La experiencia acumulada por el Instituto, permite afirmar que, a la base de estas intervenciones psicoeducativas, se ha desarrollado en un modelo de gestión que ha favorecido su escalamiento y sustentabilidad en el tiempo.

La Universidad ha alcanzado una sólida experiencia en el diseño e implementación de Programas de Nivelación y Acompañamiento Académico y ha avanzado en su consolidación, en cuanto a áreas temáticas y cobertura de estudiantes y carreras. Ello ha impactado favorablemente en el rendimiento académico de los estudiantes, al disminuir las tasas de reprobación y mejorar los promedios semestrales en

---

<sup>6</sup> Se aplicó una prueba estadística (ANOVA) que permite informar con 99% de confianza, que los grupos difieren entre sí, en el promedio final del curso semestral [ $F(2;3979)=187,471$ ;  $p<0,001$ ]. También con 99% de confianza, se informa que el grupo con “alta” asistencia, presenta diferencias estadísticamente significativas en comparación a quienes tienen “baja” (0,9 puntos) y “media” asistencia (0,5 puntos). También, con 99% de confianza, resulta significativa la diferencia de 0,4 puntos en el promedio final entre quienes tienen una asistencia “baja” y “media”.

asignaturas de alta complejidad. Se deduce de los resultados alcanzados que las intervenciones desarrolladas han contribuido a generar aprendizajes duraderos, transferibles y altamente significativos para los estudiantes de la USS, permitiendo aprovechar y potenciar sus capacidades a la vez de apoyarlos en sus necesidades específicas. A través de las investigaciones realizadas por el instituto, se ha evidenciado que las estrategias de aprendizaje (Weinstein y Palmer, 2002) constituyen un foco de intervención potente para facilitar la adaptación y el rendimiento académico de estudiantes en desventaja, en tanto estas son articuladas con contextos disciplinares específicos y bajo un modelo teórico validado. La evidencia empírica identifica variables relevantes asociadas con programas e intervenciones de alto impacto (CCCE, 2014; Ayala et al., 2013; Ezcurra 2011; Donoso, Donoso y Arias, 2010; Boylan, 2009).

A partir de esta experiencia se puede constatar que para el logro de los resultados obtenidos han sido relevantes factores como:

- El compromiso institucional que se observa en la articulación del instituto con la misión, visión y proyecto educativo USS.
- La cobertura alcanzada por los programas, que ha pasado de un 11% a un 65% en un lustro, lo que da cuenta de una política sostenida que ha permitido beneficiar a más estudiantes cada año. De la misma forma, las carreras-sedes participantes han aumentado de 9 a 58 durante este período.
- La estructura de los programas de acompañamiento que contempla actividades sistemáticas, articuladas con el programa curricular y que cuentan con objetivos y con metodologías definidas permite que el estudiante desarrolle una mayor autorregulación y gestión de sus recursos de aprendizaje.
- El uso de un modelo de Weinstein & Mayer (1986) que articula el diagnóstico, la intervención y la medición ha resultado relevante para comprender los procesos de estudio y aprendizaje en estudiantes menos preparados para realizar intervenciones pertinentes.
- La Evaluación sistemática de los programas mediante una medición constante del desempeño de los programas e intervenciones, ha favorecido un proceso continuo, coherente y acumulativo.
- La metodología complementaria y articulada a la docencia incluyendo la metodología de tutorías donde pares enseñan a pares.
- La generación de sistemas de alerta temprana frente a la posibilidad de fracaso académico.

Esta experiencia le ha permitido a la USS develar que, desde la perspectiva de la gobernanza para la calidad, esta innovación, asociada a la función docentes en la dimensión de los procesos académicos mediante programas de inserción y seguimiento adecuados, demuestra que es posible mejorar el rendimiento académico de una población estudiantil heterogénea actuando de esa manera en forma coherente con las bases de su Proyecto Educativo en el cual se propugna que todos sus estudiantes tengan las mismas oportunidades de persistir en sus estudios, sin importar sus condiciones de ingreso o su preparación académica previa. No obstante, aquello, dado que casi toda la población ingresante cursa el Programa Nivelación Académica Inicial, resulta difícil establecer su impacto en la retención, más aún, si se realiza en conjunto con el Programa de Acompañamiento Continuo, que de acuerdo a la literatura internacional incide en una reducción del abandono de los estudios. (Arriaga 2011)

### **CASO 3 Creación del Centro de Investigación en Educación Superior(CIES)**

El caso se refiere a una experiencia de gobernanza para la calidad académica para la función de investigación en relación con la dimensión efectividad. La experiencia ha sido coordinada por Ana Luz Durán

#### **Antecedentes sobre la situación a superar**

El Centro de Investigación en Educación Superior (CIES) creado en el año 2016 responde a los actuales desafíos en materia de investigación e innovación en docencia y a generar análisis y propuestas sobre la política pública de educación superior. Si hasta hace unos años para la acreditación de carreras era suficiente con garantizar el perfil de egreso, la autorregulación y las condiciones de operación, hoy exigen que exista investigación *para* la docencia, investigación *como* docencia e investigación para la producción y aplicación del conocimiento. Este proceso de innovación educativa va más allá de las dimensiones disciplinares, las integra de manera efectiva, retroalimentando la práctica pedagógica y la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, orienta la actualización de los perfiles de egreso y mejora la pertinencia de la capacitación y la profesionalización docente. En efecto, los requerimientos del sistema de educación superior, en términos

del aseguramiento de la calidad, han sido cada vez más explícitos y concluyentes en cuanto a la necesidad de abordar la investigación e innovación en docencia como requisito para la acreditación de carreras y para la acreditación institucional. En términos normativos, en la Resolución Exenta 009 de 2015 que consigna la actualización de los criterios para la acreditación de carreras, se contempla la creación y la investigación como una actividad del cuerpo docente. Asimismo, se contemplan en las actualizaciones que ha realizado la Comisión Nacional de Acreditación y en los estándares internacionales de calidad para la formación profesional.

Considerando que la USS ha concluido con éxito el proceso de acreditación institucional, se plantean nuevos desafíos en términos de la complejización de la Universidad. Para ello, es necesario considerar los nuevos lineamientos del entorno que avanzan en establecer un nuevo sistema de aseguramiento de calidad que propende a universidades completas y complejas.

Asimismo, el sistema de educación superior chileno se encuentra en una permanente tensión producto de la discusión del proyecto de Ley enviado al Congreso que establece un nuevo marco regulatorio para las instituciones postsecundarias, una nueva institucionalidad que establece organismos específicos de regulación del sistema y de fiscalización de la institucionalidad. Por lo tanto, los requerimientos no son sólo de orden interno, sino que se hace necesario analizar y revisar los cambios y propuestas que circulan a nivel del sistema. Esto implica realizar análisis y aportes sobre el modelo de educación superior para Chile, desde la perspectiva de la provisión mixta y de la naturaleza de la USS como universidad privada. Desde estos nuevos desafíos institucionales, la Universidad San Sebastián ha gestado la creación del Centro de Investigación para la Educación Superior CIES.

### **El Proceso para superar la situación planteada**

En la primera dimensión relativa a la investigación en docencia, inicialmente se identificaron los principios para la buena práctica y las estrategias que facilitarían el aprendizaje efectivo del estudiante, así como los elementos insertos en estándares y/o criterios de acreditación atinentes a la enseñanza y aprendizaje. Se revisaron las experiencias nacionales e internacionales en temas de investigación en docencia y se determinaron las brechas y potencialidades institucionales para establecer un modelo y un plan de acción que fuera consistente con el Proyecto Educativo, el Plan de desarrollo institucional y las fortalezas y debilidades en términos de la gestión de cuerpo académico. Luego, se analizaron

los estándares de acreditación internacional, los criterios y estándares de acreditación de carreras, y el análisis de las fortalezas y brechas del cuerpo académico. Con esos antecedentes se realizó la definición de qué se entendería por investigación en docencia, los ámbitos de acción y la propuesta. Al mismo tiempo, los análisis que se han realizado en relación al sistema de educación superior han estado aparejados con la discusión del proyecto de ley antes señalado, lo que ha permitido instalar ideas en el debate y al mismo tiempo hacer propuestas más allá de las posiciones críticas.

Finalmente, hay un tema básico de liderazgo, ya que las autoridades han sido capaces de ir avanzando con un enfoque prospectivo mirando las áreas de desarrollo y apostando por la innovación.

### **Resultados obtenidos**

El primer resultado es el haber logrado establecer una metodología institucional para abordar temas que requieren la articulación de múltiples unidades. La gestión del cambio es uno de los procesos complejos que se dan al interior de las instituciones. Por ello, la consideración e involucramiento de los distintos actores es clave en poder delinear una propuesta que sea consistente y haga sentido a las distintas instancias.

La instalación de un centro que articula y promueve la investigación en docencia, reconociendo el aporte disciplinar de las unidades académicas es fundamental. Se pretende de esta manera la necesidad de consolidar un espacio de debate sobre la política de educación superior que reconozca la diversidad de instituciones en el sistema universitario y proponga medidas concretas con una mirada país.

### **Implicancias y aprendizajes para la gobernanza que se desprenden del caso**

La experiencia indica que la gestión del cambio requiere la consideración de múltiples actores independiente de la naturaleza jerárquica de las instituciones. Es necesario comenzar desde la reflexión de la propia práctica académica o pedagógica. Se requiere permear la institución con el debate público, hacer universidad hacia la política pública. Para estos fines se percibe cada vez con mayor claridad que el liderazgo de las autoridades es fundamental para impulsar el cambio y la innovación. En ese sentido, lo que demuestra este caso desde la perspectiva de la



gobernanza para la calidad considerando la función de la investigación y la dimensión de la eficiencia es la capacidad para tomar decisiones que permitan alcanzar un doble objetivo: fortalecer la investigación y que esta tenga un impacto tanto interno como externo

#### **CASO 4 Proyecto de Salud Bucal de la Facultad de Odontología en la Granja**

El caso se refiere a una experiencia de gobernanza para la calidad académica para la función de vinculación con el medio en relación con la dimensión de relevancia. Esta experiencia ha estado bajo la conducción de Marcela Quiroz, Directora de Vinculación con el Medio y estuvo dirigida por el Dr. Mauricio Salgado actuó como suplente la Dra. Paula Maureira, ambos de la Facultad de Odontología

#### **Antecedentes sobre la situación a superar**

El Ministerio de Salud señala que la Salud Bucal es reconocida como una de las prioridades del país, tanto por la prevalencia y severidad de las enfermedades bucales como por la mayor percepción de la población frente a estas patologías que afectan su salud general y su calidad de vida. En este contexto, el año 2011 la Fundación Uniendo Mundos que ha trabajado por bastante tiempo en la comuna de La Granja, y que contaba con el importante apoyo y liderazgo del sacerdote de los Sagrados Corazones Esteban Gumucio (QEPD), se acercó a las facultades de odontología de la Región Metropolitana con el fin de solicitar apoyo. Ellos en su trabajo comunal habían detectado que una de las necesidades más apremiantes que tenía la población era la atención de salud bucal, ya que la cobertura que se entregaba en los centros de salud era insuficiente y estaba focalizada en niños hasta 6 años de edad, mujeres embarazadas y adultos mayores. De esta forma, gran parte de la población, quedaba desprovista de estas atenciones tanto por su acceso como producto de su alto costo.

#### **El Proceso para superar la situación planteada**

La Facultad de Odontología de la USSS, en la sede Santiago, acogió la solicitud de esta Fundación y se propuso trabajar de manera conjunta. La primera acción fue la aplicación de una encuesta que arrojó que la necesidad prioritaria de la población de la comuna era la salud bucal. A

partir de esto se ideó un programa de atención odontológica gratuita. En esta primera etapa la Universidad aportó cuatro sillones odontológicos que se instalaron en el Centro de Atención y Diagnóstico Externo Tierra Nueva de La Granja, que comenzó a operar con el trabajo de sus estudiantes y docentes de Odontología. A su vez, la Fundación abrió dicho Centro a la carrera y se realizaron las gestiones para contactar a los pacientes. El proyecto quedó formalizado a través de un convenio de colaboración entre ambas instituciones.

### **Resultados obtenidos**

Con el paso de los años la cantidad de atenciones se ha ido incrementando, transformando el compromiso con la Fundación y la comunidad en un eje del trabajo comunitario, el cual se ha constituido en un sello distintivo de la carrera y sus egresados.

En el año 2012 la participación en el programa pasó a ser un requisito de aprobación de la asignatura para los estudiantes de 5° año ya que, además de poner en práctica y reforzar los conocimientos adquiridos en aula, les permitía conocer distintas realidades y complementar su formación como profesionales con vocación social y espíritu de servicio.

En el año 2014 asistieron 182 estudiantes, cuatro docentes y seis internos voluntarios. Este equipo realizó cerca de 800 atenciones que incluyeron urgencias, evaluación diagnóstica, exodoncias, terapias periodontales, terapias restauradoras y protésicas, controles y derivaciones.

En paralelo, el programa ha incorporado campañas de salud bucal que se realizan una vez al mes y en ellas participan los alumnos de 4° año. Además de la comuna de La Granja, se abarcan localidades como La Legua, Peñalolén, Huechuraba y Santiago Centro, donde la Fundación también cuenta con numerosos centros. En cinco años de intervención, se han realizado más de tres mil atenciones dentales. El 50% de ellas dedicadas a Odontología restauradora y tratamiento periodontal.

Un factor a destacar es que el centro de La Granja además sirve como centro de diagnóstico, de tal manera que las acciones que, por carencia de recursos, no es posible realizar en dicho lugar, son derivadas al centro de salud de la USS, incrementando esta reciprocidad hacia los estudiantes pues muchas de esas acciones inciden en el cumplimiento de sus programas clínicos.

En la actualidad participan 380 estudiantes anualmente, hay tres docentes involucrados, se atiende a las comunas de La Granja, Huechuraba y Peñalolén y sigue el vínculo con la Fundación.

Para ejemplificar los resultados se presentan a continuación algunos testimonios de los actores involucrados

*La experiencia en La Granja para mí es muy gratificante, ya que nos acerca a la realidad que viviremos día a día en nuestra vida profesional. Además, creo que nos abre los ojos con respecto a los problemas reales de salud bucal que enfrentan los pacientes que no tienen los medios para poder atenderse de forma particular. Creo que el hecho de llevarnos siendo estudiantes nos da otra perspectiva para que el día de mañana, cuando ya seamos profesionales, tengamos otra sensibilidad frente a las necesidades de las personas”.*( J.C. Estudiante de Odontología de la USS)

*“Producto de un golpe se me cayó un diente. Con las atenciones de estudiantes y docentes recuperé la pieza y me hicieron todo un trabajo. Además, me limpiaron todos los dientes. Como soy de bajos recursos, me hubiese costado mucho hacerlo de otra manera. La atención fue muy buena, estoy muy agradecida de todos por sus atenciones y porque gracias a ellos recuperé mi diente”.*( I. M. Beneficiaria )

*“Este proyecto surge con el objetivo de crear sentido-país en nuestros estudiantes, sacándolos de su área de confort en el Centro de Salud USS y llevándolos a sumergirse en la población, en este caso, de la comuna de La Granja. En un trabajo presentado en nuestro congreso 2015, los estudiantes encuestados declararon en más de un 80% que esta actividad los sensibilizó acerca de su rol en la sociedad chilena y que constituyó un importante impulso al desarrollo de su autonomía profesional, preparándolos para su internado”.* (M.S. docente de Odontología USS).

### **Implicancias y aprendizajes para la gobernanza que se despenden del caso**

En este proyecto es posible ver desarrollados los factores claves que se incorporan de manera formal en la política de vinculación con el medio que está vigente en la USS desde el año 2014. La construcción de esa iniciativa surgió a partir de un acercamiento a una institución

externa. Es en base al trabajo conjunto que se detectó una problemática o necesidad del entorno y se propuso una solución, la cual se ejecuta asociativamente, generando beneficios e impactos para ambas partes. Esta forma de relacionarse con la comunidad ha sido un aprendizaje importante que deja esta experiencia. Por otra parte, hacia el interior de la Universidad, la bidireccionalidad de esta implementación ha permitido fortalecer la formación de los estudiantes de pregrado, y ser un aporte a la comunidad cercana. Siendo uno de los principales objetivos de los proyectos colaborativos el aporte al pregrado, este programa da cuenta de resultados significativos, ya que a partir del trabajo práctico que realizan los estudiantes con los pacientes de La Granja y la realidad epidemiológica local, se ha obtenido información relevante que ha permitido a la carrera adecuar su malla curricular y perfil de egreso. En la gestión esta experiencia ha sido muy nutritiva para todos los estamentos:

- Para los alumnos, que se introducen en un marco donde son protagonistas en todo aspecto, por ejemplo, en el cuidado de los insumos y aseos de las clínicas.
- Para los docentes de la carrera, que observan y comprueban del beneficio que significa esta experiencia para el desarrollo y desenvolvimiento de los alumnos. A su vez ellos se contagian queriendo asistir de voluntarios a otras actividades planificadas, especialmente las campañas de prevención.
- A los directivos de la carrera y la Universidad en su conjunto que asumen cada año un compromiso mayor respaldando esta iniciativa y gestionando recursos para que esta se desarrolle.

De esta forma, este programa de la carrera de Odontología sirvió de modelo para el cambio que se produjo en la política de la Vicerrectoría de Vinculación con el medio incorporando en los proyectos la mirada colaborativa. Este caso, asociado a la dimensión relevancia para la función vinculación con el medio en el esquema de la gobernanza para la calidad, como es posible implementar actividades académicas que de acuerdo a los indicadores considerados sean, pertinentes, adecuadas, oportunas, y con un impacto significativo

### **3.- COMETARIO FINAL**

El concepto de gobernanza se origina en la literatura para analizar la forma que se ejerce la gestión gubernativa as nivel de los estados. De ahí surge la concepción de gobernanza corporativa que se aplica a instituciones diversas y complejas como son las universidades. Para ser consecuentes con esta condición en este artículo se utiliza un modelo de análisis que recoge la complejidad. El modelo toma como ejes, por una parte, las funciones universitarias y por otra, un conjunto de dimensiones y criterios que dan cuenta de la calidad de una entidad de educación superior, lo cual permite hacer un barrido sistemático y completo a nivel institucional.

En el marco del modelo señalado este artículo muestra, mediante la presentación de algunos casos ilustrativos, como opera la gobernanza para la calidad liderada por el rector, pero con un grado importante de participación de la comunidad universitaria en concordancia con los principios y valores institucionales

Los casos seleccionados para elaborar este documento son expresiones de gobernabilidad en las tres funciones académicas de la Universidad de docencia investigación y vinculación con el medio, destacándose en cada caso las peculiaridades que tiene la USS y que le dan una impronta identitaria.

Por otra parte, las dimensiones de la calidad que se utilizaron para seleccionar los casos dan cuenta de los tres componentes del modelo integral de la calidad usados. Esto es: la Coherencia con los fines y los logros; la disponibilidad y buen uso de recursos; y, la estructura y los procesos tanto administrativos como académicos

Finalmente, cabe destacar que, como producto de esta gobernanza, intencionada hacia la calidad académica e institucional la Comisión Nacional de Acreditación le otorgó a la USS cinco años de acreditación ubicándola en el grupo de las universidades privadas más prestigiosas

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, M., Castro, C., Fernández, V., Gallardo, G., Jouannet, Ch. y Moreno, C. (2013). Inclusión, acogida y apoyo hacia los estudiantes desde las instituciones de educación superior. En: Irigoín, M., Del Valle, R. y Ayala, M. (editores). *Acceso y permanencia en la educación superior: Sin apoyo no hay oportunidad*; pp. 137-169. Santiago, Chile: AEqualis
- Arriaga J, (2011) Reflexiones sobre los tipos de abandono en la educación superior Revista (Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa Relieve <http://www.campusvivendi.com/wp-content/uploads/Presentacion-jesus-arriaga.pdf>
- Boylan, H (2009): “Creating Quality Developmental Education” National Center for Developmental Education.
- Brunner, J. (2015). Medio siglo de transformaciones de la educación superior chilena: Un estado del arte. En A. Bernasconi (Ed.), *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis*; pp. 21-108. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Canales, A. y De los Ríos, D. (2009). Retención de estudiantes vulnerables en la educación universitaria chilena. *Revista Calidad en la Educación*; 30, pp. 49-83.
- Carreño, Micin y Urzúa (2016). Una caracterización inicial para el logro académico de estudiantes de primer año universitario. *Cuadernos de Investigación Educativa*; 7(1); pp.29-39.
- Castillo, J. y Cabezas, G. (2010). Caracterización de jóvenes de primera generación en la educación superior. Nuevas trayectorias hacia la equidad educativa. *Revista Calidad en la Educación*; 32, pp. 43-76.
- Center for Community College Engagement CCCE (2014) “A matter of Degree; practices to path ways”. Austin, TX: The University of Texas, Program in Higher Education Leadership
- Consejo Nacional de Educación (CNED), (2015). Estadísticas y bases de datos INDICES [base de datos en línea], Santiago de Chile, [Consultado el día 29 de octubre de 2015] [http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionIndicesEstadisticas/indices\\_estadisticas.aspx](http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionIndicesEstadisticas/indices_estadisticas.aspx).
- Donoso, S. (2009). Economía política del financiamiento de los estudios universitarios en Chile (1980-2010): debate de sus fundamentos. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*; 19, pp. 141-156.
- Donoso, S., Donoso, G. y Arias, O. (2010). Iniciativas de retención de estudiantes en educación superior. *Revista Calidad en la Educación*, 33, 15-61.
- Donoso, S., Donoso, G. y Frites, C. (2013). La experiencia chilena de retención de estudiantes en la universidad. *Revista Ciencia y Cultura*; 30, pp. 141-171.
- Espinoza O., González L. E., Poblete A., Ramírez S., Silva M., Zúñiga M. (1994) Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior . Pautas y Procedimientos

- Espinoza, O. y González, L. (2015). Equidad en el sistema de educación superior de Chile: acceso, permanencia, desempeño y resultados. En A. Bernasconi (Ed.), *La educación superior de Chile. Transformación, desarrollo y crisis*; pp. 517-579. Santiago de Chile: Ediciones UC.
- Ezcurra, A. (2011) Abandono estudiantil en educación superior. Hipótesis y conceptos. En: Gluz N. (Ed.). *Admisión a la universidad y selectividad social. Cuando la democratización es más que un problema de “ingresos”*; pp. 23-62. Buenos Aires: Universidad Nacional de General de Sarmiento.
- Ezcurra, A. (2005). Diagnóstico preliminar de las dificultades de los alumnos de primer ingreso a la educación superior. *Revista Perfiles Educativos*; 107, pp. 118-133.
- Gonzalez et al, (2005) Estudio sobre repitencia y deserción en la educación superior chilena. IESALC UNESCO & CINDA . Santiago de Chile CINDA
- Leyton, D., Vásquez, A. y Fuenzalida, V. (2012). La experiencia de estudiantes de contextos vulnerables en diferentes instituciones de educación superior universitaria (IESU): Resultados de investigación. *Revista Calidad en la Educación*; 37, pp. 61-97.
- Micin, S. Carreño, B. y Urzúa, S (2016) Caracterización, nivelación y acompañamiento académico para estudiantes de ingreso a la educación superior. En: Lavados H. y Berríos R. *Políticas para el desarrollo universitario: Principios y Evidencias*. Santiago: Ediciones USS. 2016; p. 349-398.
- Micin, S., Farías, N., Carreño, B. y Urzúa, S. (2015). Beca Nivelación Académica. La experiencia de una política pública aplicada en una universidad chilena. *Revista Calidad en la Educación*; 42, pp. 189-208.
- OCDE (2009). *La educación Superior en Chile. Revisión de Políticas Nacionales de Educación*. [Consultado el día 15 de septiembre de 2015] [http://www.opecch.cl/educsuperior/politica\\_educacion/la\\_es\\_en\\_chile\\_ocde.pdf](http://www.opecch.cl/educsuperior/politica_educacion/la_es_en_chile_ocde.pdf)
- Servicio de Información de Educación Superior (SIES), (2014). Panorama de la educación superior en Chile. Santiago, Chile: Mineduc.
- Universidad San Sebastián (2014) Estudio de Empleabilidad Egresados 2014 En Universidad San Sebastian Informe de Autoevaluación Anexo X
- Universidad San Sebastián (2015) Proyecto Educativo
- Weinstein, C. E., y Mayer, R. E. (1986). The teaching of learning strategies. En M. C. Wittrock (Ed.). *Handbook of research on teaching*, New York: McMillan.
- Weinstein, C. E., y Underwood, V. L. (1985). Learning strategies
- Weinstein, C. y Palmer, D. (2002) User’s Manual for those administering the Learning and Study Strategies Inventory (Second Edition). Clearwater: H&H Publishing C
- Zapata, G. & Tejada, I. (2009). Informe Nacional – Chile. Educación Superior y Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad. Proyecto ALFA “Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria”.