



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

# **ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN CURRICULAR**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
COORDINACIÓN DEL MODELO EDUCATIVO

## INDICE

1.	EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	3
2.	EL CAMBIO Y LOS DESAFÍOS PARA LA COMUNIDAD .....	3
3.	ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO .....	4
3.1	Las bases del éxito: ámbito directivo.....	5
3.2	Las bases del éxito: ámbito académico.....	5
4.	ESTRATEGIAS .....	6
4.1	Las estrategias: responsabilidades de los directivos .....	6
4.2	Las estrategias: responsabilidades de los académicos .....	9
5.	OTROS ELEMENTOS.....	10
5.1	Crear una unidad de seguimiento y evaluación de la calidad.....	10
5.2	Adecuar el marco político, estructural y reglamentario de la Universidad: responsabilidad de los directivos a nivel central y de las facultades y escuelas .....	11

## 1. EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La transformación del modelo educativo y curricular de una institución universitaria es un proceso de cambios profundos y que involucra a toda la corporación, abarcando los diversos ámbitos de la vida universitaria.

El conjunto de transformaciones que se propone la UTEM en su labor de formación de profesionales se traduce en una nueva cultura organizacional. Docentes, estudiantes, directivos y administrativos avanzan hacia una sincronía con un modelo educativo que se sintoniza significativamente con el medio externo. La dotación de recursos humanos, la asignación de medios financieros y tecnológicos, las políticas de investigación, transferencia tecnológica y postgrado y la propia estructura interna de la organización, todos elementos adecuadamente coordinados, se adaptan progresivamente para contribuir a la función formativa y constituir así un nuevo paradigma de funcionamiento de la institución.

A medida que se implementa un nuevo proyecto educativo, la institución completa va experimentando cambios que deben ser monitoreadas y por ello se requiere generar estrategias para gestionar el tránsito hacia el estado deseado.

En lo específico de la tarea formativa, los cambios propuestos en el Modelo Educativo 2011 se orientan hacia nuevas formas de aprendizaje y de evaluación, donde se espera que los estudiantes y los docentes desempeñen nuevos roles, cuyo cumplimiento involucra un esfuerzo colaborativo de toda la institución. Será necesario, por lo tanto, habilitar a los docentes y a los estudiantes, incorporar más tecnologías para el aprendizaje, adaptar, en algunos casos, la infraestructura docente (salas, laboratorios, espacios de trabajo), revisar y mejorar la estructura de gestión de la docencia y modificar la reglamentación vigente pertinente, a fin de dar cuenta de los nuevos requerimientos del modelo y del consecuente diseño curricular de sus carreras.

El tránsito exitoso hacia el nuevo modelo educativo requiere de la comunidad universitaria una participación consciente en el cambio cultural que conlleva. Por consiguiente, es necesario entender el proceso y adelantarse en alguna medida a las dificultades y desafíos que significan las transformaciones emprendidas.

## 2. EL CAMBIO Y LOS DESAFÍOS PARA LA COMUNIDAD

Los cambios inevitablemente generarán inquietudes e incertidumbre de parte de la comunidad, involucrando a académicos, estudiantes, directivos y administrativos de la institución.

Estas inquietudes tienen varias explicaciones, algunas de carácter general aplicables a cualquier organización como el temor a lo desconocido, el cambio en las relaciones jerárquicas, las suspicacias en torno al posible ingreso de nuevos actores, y otros.

Una institución universitaria no está exenta de esos temores. Pero, además, hay otras situaciones más específicas y que se relacionan con las características del modelo educativo que la UTEM ha definido para su labor formativa. Señalamos algunas:

- El nuevo modelo educativo, con su expresión curricular y metodológica, puede imponer nuevas exigencias al cuerpo docente. Siendo el estudiante el centro del proceso, el docente necesita incorporar herramientas más eficaces. En particular, favorecer la incorporación de medios audiovisuales, de TICs y otras plataformas educativas basadas en Internet, componentes naturales del mundo juvenil que pueden resultar ajenas para algunos docentes. Los docentes pueden así verse requeridos en el ejercicio de competencias para las cuales pueden no estar preparados.
- El modelo educativo puede generar tensiones a nivel de los estudiantes, porque se ven exigidos a un mayor trabajo individual, con mayor autonomía y responsabilidad en su proceso de aprendizaje. En el modelo tradicional el profesor es el encargado de entregar, y producir *per se*, los conocimientos, frente a lo cual los estudiantes mantienen con frecuencia una conducta pasiva. Aún cuando la supuesta transferencia de conocimientos no se produzca efectivamente, el menor esfuerzo que implica una actitud pasiva puede ser vista por los estudiantes como una ventaja del modelo tradicional.
- El nuevo modelo educativo y su correspondiente expresión en el currículum impone mayores exigencias a la institución en los ámbitos de gestión generando inquietud en el estamento directivo y administrativo en general, así como en los académicos con responsabilidad administrativa. Del mismo modo, docentes y estudiantes asumen más responsabilidades en la gestión curricular.
- El nuevo modelo educativo puede significar para la institución nuevas exigencias presupuestarias, lo que puede generar tensiones respecto de su sustentabilidad financiera en el mediano y largo plazo.

### 3. ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO

La nueva cultura organizacional significa asumir que todos los procesos que se viven en la universidad inciden en el logro de los propósitos institucionales y que, por lo tanto, la coordinación y optimización de los esfuerzos de cada cual en la tarea colectiva, sea cual sea su dimensión, es crucial para el éxito. Este entendimiento debe llevar a cada miembro de la comunidad a promover los cambios, desde su específico ámbito de acción, contribuyendo constructivamente a corregir las deficiencias del proceso de transformación. Especialmente importante es la implementación de mecanismos de aseguramiento de la calidad de la tarea formativa, la planificación a mediano plazo de los cambios y definir un plan de financiamiento que le dé sustentabilidad al proceso.

### 3.1 Las bases del éxito: ámbito directivo

- **El compromiso institucional con el aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad es un elemento fundacional de la estrategia de cambio. La reforma emprendida en la labor formativa de la UTEM tiene justamente el propósito de mejorar cualitativamente la tarea. Un currículo sintonizado con el medio, con énfasis en la formación integral, con mejores metodologías, centrado en el aprendizaje del estudiante, acrecentará las competencias de egresados y egresadas para desempeñarse en la sociedad. Estas afirmaciones no pueden tener entonces otro correlato que procurar los mejores estándares en los distintos elementos y etapas del proceso de transformación educativa como también en la situación en régimen.

La implementación del nuevo modelo educativo requiere del compromiso de la comunidad universitaria por asegurar la idoneidad de los actores, en los ámbitos docente y administrativo, y para someter la transformación a mecanismos de seguimiento, evaluación y corrección basados en un nivel de calidad acordado por toda la comunidad. Este compromiso debe tensionar a la institución positiva y conscientemente, tras una adecuada toma de decisiones, conformando todos los medios indicadores de la labor y aceptando las consecuencias de los resultados de esos indicadores en cuanto a corregir y mejorar el proceso.

- **Planificación del proceso y sustentabilidad financiera**

El establecimiento de una hoja de ruta clara, indicando la gradualidad y los hitos del cambio, y un presupuesto definido claramente para el proceso, con estrategias de financiamiento viables, son requisitos que contribuyen a la confianza de la comunidad con el proyecto.

### 3.2 Las bases del éxito: ámbito académico

- **El compromiso académico con la calidad**

El modelo educativo enfocado en el desarrollo de un currículo sintonizado con el medio, con énfasis en la formación integral, con mejores metodologías, centrado en el aprendizaje del estudiante, acrecentará las competencias de egresados y egresadas para desempeñarse en la sociedad. Para conseguir tales propósitos los académicos deben procurar los mejores estándares en su tarea.

El compromiso de la comunidad académica es de asegurar la idoneidad de los docentes, gestores y administrativos a nivel de las carreras. En algunos aspectos esto significa una labor de rendición de cuentas que los académicos deben solicitar a los distintos actores involucrados en la gestión de las escuelas y en el ámbito directivo superior. Pero, además, implica un compromiso con la calidad de su propia labor y de la de sus colegas en el dominio de la docencia.

La aplicación del modelo educativo requiere la construcción del adecuado ambiente de aprendizaje para los estudiantes. Esto solo será el resultado de la acción directa de los

académicos de cada carrera, por sobre las medidas institucionales que puedan ayudar a ello.

- **Planificación y coordinación**

El establecimiento de una hoja de ruta clara, indicando la gradualidad y los hitos del cambio, es parte de lo que los propios académicos y directivos a nivel de las carreras tienen como tarea. Junto a ello es necesaria una estrecha coordinación tanto en el establecimiento de los currículos como en la propia tarea docente. La propia capacitación en metodologías acordes con el modelo educativo y su consecuente utilización en aulas y talleres son requisitos básicos que darán oportunidad de éxito al proceso, ayudando también a detectar las reales falencias y correcciones que el modelo requiera en su implementación en la base del proceso.

## 4. ESTRATEGIAS

A continuación se señala algunas de las estrategias más relevantes para conseguir el éxito en el proceso de cambio de modelo educativo y curricular.

### 4.1 Las estrategias: responsabilidades de los directivos

- **Desarrollar el proceso de transformación curricular como un proyecto institucional global**

Esto significa que la institución como un todo asume el compromiso de apoyar y ser parte de un proyecto de renovación de su modelo educativo y de transformación de los planes de estudio. Esta decisión se formaliza mediante los acuerdos pertinentes a la institucionalidad de la Universidad.

- **Comprometer activamente a todos los miembros de la comunidad de la institución**

La difusión activa del proceso, dentro y fuera de la institución, es el marco que favorece el involucramiento de la comunidad institucional. Junto con la difusión y socialización, el proyecto de transformación docente debe contemplar instancias de discusión del cuerpo académico, estudiantil y administrativo.

- **Explicitar el itinerario del proceso**

El proyecto de transformación del modelo educativo y curricular debe ser explícito y conocido, estableciendo la trayectoria, etapas, hitos, plazos, identificando responsables en los distintos niveles y especificando los resultados esperados.

Las principales etapas e hitos deben considerar al menos: la formulación del modelo educativo y curricular, el rediseño de carreras, la formulación de un plan de desarrollo y financiamiento, la implementación de los nuevos planes de estudio, los hitos de evaluación de la puesta en marcha y de los resultados esperados.

- **Proveer los recursos financieros que demande el proyecto de transformación educativa y curricular**

Es indispensable identificar y calcular los ítems del costo del proyecto, junto con definir las fuentes de financiamiento, tanto externas como del presupuesto corriente. Este aspecto es de mucha relevancia, porque su conocimiento despeja una importante fuente de incertidumbre en la comunidad universitaria.

- **Conformar equipos de trabajo**

A nivel institucional, conformar un equipo de alto nivel, dependiente directamente del rector o del vicerrector académico, que conduzca el proceso general. Este equipo monitoreará la labor de los equipos de diseño curricular por carrera e implementará los mecanismos de apoyo necesarios tanto en el proceso de diseño como en el trabajo docente.

Cada equipo de trabajo, con funciones y tareas precisas, establecerá su plan de trabajo y lo implementará dentro de los plazos y el marco fijados institucionalmente.

- **Institucionalizar un plan de seguimiento y aseguramiento de la calidad durante la implementación**

La implementación del nuevo modelo educativo requiere de una estructura de apoyo que permita instalar las habilidades en el cuerpo docente; que evalúe de forma constante la calidad de la docencia, la gestión curricular y la satisfacción de los usuarios; y que entregue el soporte tecnológico. Además de lo anterior, la universidad debe cuidar la sintonía con los condicionantes del sistema, como el aseguramiento del éxito académico de los estudiantes en los primeros años y la consecuente retención, la titulación en tiempo oportuno o la facilitación de la movilidad estudiantil, aspectos que inciden actualmente en aspectos como el aporte estatal al financiamiento de la universidad. Al mismo tiempo, esos indicadores son importantes para el posicionamiento de la institución en el país y es conveniente estar atentos a manejar adecuadamente las inevitables y transitorias mermas que pueden producirse en los indicadores en momentos de cambio.

- **Reconocer formalmente el tiempo de dedicación a los docentes comprometidos con la ejecución activa del proceso**

Los esfuerzos y aportes de los académicos, directivos y administrativos en las distintas etapas de implementación del nuevo modelo educativo y curricular deben ser reconocidos formalmente en horas de su jornada de trabajo, cualquiera sea su modalidad de contrato.

- **Incorporar un sistema de incentivos y retroalimentación a la tarea docente**

Es recomendable incorporar un sistema de incentivos para las buenas prácticas docentes, particularmente aquellas que sintonizan con el nuevo modelo pedagógico.

Del mismo modo, una mala evaluación docente debiera ser motivo principalmente de una actividad de perfeccionamiento o habilitación y no de una sanción. Debe entenderse que es un proceso de aprendizaje donde la responsabilidad por los resultados es compartida por distintos actores de la institución.

- **Habilitar al cuerpo docente y los estudiantes**

La implementación del proceso de cambio exige habilitar al cuerpo docente de la universidad para enfrentar este proceso con éxito y, al mismo tiempo, disminuir la tensión que provoca un proceso de cambio.

Es indispensable la implementación por parte de la universidad de una unidad centralizada, dependiente de la vicerrectoría académica, que capacite a los docentes a través de cursos y talleres y que ponga en práctica un acompañamiento individual tanto para facilitar la apropiación del nuevo modelo como para abordar la puesta en práctica de las nuevas metodologías de aprendizaje.

- **Definir el perfil del docente**

El perfil docente es el grupo de competencias esperables en el contexto de una docencia de calidad y acorde con los enunciados del modelo educativo.

A nivel directivo, corresponde socializar y promover la discusión del perfil del docente con activa participación del cuerpo académico, proveyendo de las orientaciones generales que emanan del modelo educativo institucional. Es recomendable el desarrollo de talleres de validación del perfil y de definición de algunas competencias y subcompetencias específicas a desarrollar por áreas o por carreras.

Algunas competencias básicas a considerar en la definición del perfil docente en el nuevo modelo educativo son:

- Gestionar nuevas situaciones de aprendizaje
- Reconocer que sus estudiantes son diferentes entre sí, lo que determina progresiones diferentes en los aprendizajes.
- Motivar y comprometer a sus estudiantes con su aprendizaje.
- Enseñar a sus estudiantes a trabajar en equipo.
- Utilizar tecnologías de apoyo a la docencia.
- Mantenerse actualizado en su profesión
- Habilitarse continuamente para los desafíos del nuevo modelo educativo.
- Favorecer la autonomía y responsabilidad del estudiante
- Mostrarse dispuesto a conformar equipos docentes y trabajar colaborativamente con sus colegas.

- **Definir el perfil del estudiante**

Los estudiantes tienen un rol crucial en el modelo educativo. El estudiante es concebido con la actitud de complementar por motivación propia sus conocimientos, con el hábito de ejercitar de manera sistemática las habilidades en desarrollo y con la disposición a dar cuenta permanentemente al docente de sus avances y dificultades. También, el estudiante enfrenta y

discute las situaciones de aprendizaje con sus pares, y trabaja en equipo.

A nivel directivo, el compromiso se traduce en asegurar los procesos administrativos adecuados para dar espacio al desempeño esperado de los estudiantes. El ambiente de aprendizaje es el que favorecerá el desarrollo del perfil estudiantil deseado y contribuye a ese ambiente la gestión curricular y docente, cuya responsabilidad recae en los directivos, tanto a nivel central como en las escuelas.

Algunas de las características principales que se fomenta en el estudiante en el nuevo modelo educativo son:

- Autonomía
- Responsabilidad en el logro de su propio aprendizaje
- Disposición a trabajar en equipo

Este perfil constituye un modelo que la institución mantiene como foco de atención preferente en la formación de sus estudiantes, de tal modo que al final de la misma se espera que los estudiantes demuestren haber alcanzado estándares mínimos de adquisición de estas características.

## 4.2 Las estrategias: responsabilidades de los académicos

### • **Conformar equipos de trabajo**

En cada área o carrera, según el caso, conformar un equipo pequeño de académicos, que incluya al director de la carrera, que liderará el proceso de transformación.

Cada equipo de trabajo, con funciones y tareas precisas, establecerá su plan de trabajo y lo implementará dentro de los plazos y el marco fijados institucionalmente.

### • **Comprometerse con el itinerario del proceso**

Las principales etapas e hitos consideran: la formulación del modelo educativo y curricular, el rediseño de carreras, la formulación de un plan de desarrollo y financiamiento, la implementación de los nuevos planes de estudio, los hitos de evaluación de la puesta en marcha y de los resultados esperados. Los directores de escuela y jefes de carrera deben asegurar un esquema distribuido de responsabilidades, monitoreando el cumplimiento y calidad en el desarrollo de las tareas en los plazos acordados.

### • **Definir el perfil del docente**

El perfil del docente es un grupo de competencias esperables en el contexto de una docencia de calidad y acorde con los enunciados del modelo educativo. Algunas competencias básicas a en el perfil son:

- Gestionar nuevas situaciones de aprendizaje
- Reconocer que sus estudiantes son diferentes entre sí, lo que determina progresiones

diferentes en los aprendizajes.

- Motivar y comprometer a sus estudiantes con su aprendizaje.
- Enseñar a sus estudiantes a trabajar en equipo.
- Utilizar tecnologías de apoyo a la docencia.
- Mantenerse actualizado en su profesión
- Habilitarse continuamente para los desafíos del nuevo modelo educativo.
- Favorecer la autonomía y responsabilidad del estudiante
- Mostrarse dispuesto a conformar equipos docentes y trabajar colaborativamente con sus colegas.

A nivel académico, el consenso en el perfil de competencias esperables para el docente se traduce en el compromiso de cada académico de fomentar en uno y en otros las respectivas capacidades, participando de los procesos de capacitación y emprendiendo autónomamente iniciativas de mejoramiento e innovación evaluación y autoevaluación.

La tarea de los académicos de la carrera es visualizar las brechas que puedan existir entre la actual realidad y los anteriores requerimientos, de manera de sumarse a las estrategias que se definan para el mejoramiento.

- **Definir el perfil del estudiante**

Los estudiantes tienen un rol crucial en el modelo educativo. Su actitud de responsabilidad y autonomía frente a su propio aprendizaje, su disposición a trabajar en equipo, será el resultado principalmente de la acción sistemática de los docentes en directa interacción con aquellos.

Los académicos de la carrera tienen la responsabilidad de coordinarse entre sí para dar señales claras a los estudiantes respecto del estilo de enseñanza y las formas de trabajo. Además, se espera el desarrollo de iniciativas que contribuyan a construir este perfil del alumno.

## 5. OTROS ELEMENTOS

### 5.1 Crear una unidad de seguimiento y evaluación de la calidad

Crear en un nivel centralizado, esencialmente la Vicerrectoría Académica, una unidad para el seguimiento tanto de la implementación de la reforma curricular y del nuevo modelo educativo como del mejoramiento continuo y permanente de la calidad de la docencia.

Algunos de los focos principales de esta unidad serán: la calidad de la docencia, la satisfacción de los usuarios, docentes y estudiantes, el fomento y seguimiento de la efectiva incorporación de nuevas metodologías de aprendizaje, y la evaluación de los programas de los cursos y de otras actividades académicas formativas acordes con el nuevo modelo educativo. También es recomendable construir un plan de evaluación de la calidad de la formación de pregrado, con

los estándares de calidad respectivos y adecuados instrumentos de evaluación. Es imprescindible comunicar a la comunidad los resultados de las evaluaciones.

## 5.2 Adecuar el marco político, estructural y reglamentario de la Universidad: responsabilidad de los directivos a nivel central y de las facultades y escuelas

Un proceso de cambio como la instalación de un nuevo modelo educativo y curricular requerirá de adecuaciones del marco de políticas y reglamentos y de la estructura de la universidad.

Entre las más relevantes, la Universidad deberá definir la política de docencia de pregrado, que incluya los aspectos señalados en las secciones y párrafos anteriores (perfil docente, evaluación, carrera académica, seguimiento), revisar y ajustar la normativa institucional y definir un adecuado rol para los directores de escuela y jefes de carreras como principales conductores del cambio. En particular, la profesionalización de las funciones administrativas en la docencia es un elemento importante para el aseguramiento de la calidad de las transformaciones.

- **Definir el perfil del director de escuela o jefe de carrera**

El perfil del director de escuela o jefe de carrera es un tópico relevante, puesto que es un cargo cuya tarea principal será liderar el proceso de cambio de modelo educativo y la implementación de la transformación curricular.

Uno de los aspectos de importancia es el conjunto de atribuciones de estos directivos, el cual se conjuga con la exigencia de un alto grado de cumplimiento de los objetivos tanto en la implementación del nuevo modelo educativo y curricular como de la marcha permanente de la tarea educativa.

Sin perjuicio de la necesidad de desarrollar un perfil detallado para esta función, a continuación se entregan algunos de los aspectos más relevantes del perfil y funciones de un director de escuela o jefe de carrera, que se resumen en su principal función que es asegurar el cumplimiento del perfil de egreso de su carrera:

- Gestionar el mejoramiento continuo de la calidad de la docencia en la carrera que dirige.
- Liderar la implementación del plan de formación de la carrera
- Identificar necesidades de innovación curricular
- Administrar el presupuesto de docencia y estima las necesidades asociadas a la transformación curricular
- Monitorear el logro de los aprendizajes de los estudiantes
- Identificar competencias e indicadores de desempeño de los docentes a su cargo
- Desarrollar instancias de seguimiento de la empleabilidad de los egresados

- Gestionar la vinculación de su carrera con el medio externo en lo necesario para retroalimentar los mejoramientos en el plan de formación
- Habilitarse en el modelo educativo
- Rendir cuenta de su gestión basándose en indicadores y objetivos rubricados
- Mostrar idoneidad para el cargo, especialmente en lo relacionado con la capacidad para liderar el proceso de cambio
- Demostrar empatía en el trato con docentes y estudiantes y capacidad para trabajar en equipo
- **Desarrollar el soporte tecnológico para el nuevo modelo.**

La implementación del nuevo modelo educativo requiere de una base de infraestructura y equipamiento tecnológico que facilite el proceso de aprendizaje.

Estos requerimientos están relacionados tanto con el uso de TICs y de elementos informáticos para el aprendizaje, como con la gestión y administración de la docencia: plataformas virtuales para académicos y estudiantes de apoyo a la gestión en lo administrativa y lo propiamente docente, servicios permanentes de apoyo al estudiante, software y objetos de aprendizaje virtuales.

Un elemento clave es proveer a los campus de la universidad de internet de acceso libre y dotar a los estudiantes de acceso a computadores fijos o personales.

- **Desarrollar un plan de comunicación interna y externa del proceso.**

Un plan de comunicaciones explícito, con objetivos y presupuesto definidos, permite a la comunidad universitaria mantenerse informada y comprometida con el proceso. Refuerza este compromiso la comunicación a la opinión pública y diferentes audiencias del emprendimiento de la universidad en la implementación de su nuevo modelo. Estas audiencias incluyen la comunidad del sistema de educación superior, los organismos gubernamentales, las instituciones de enseñanza media, futuros postulantes, padres y apoderados, público en general.