

Observatorio Duoc UC

5

BOLETÍN N°5,
Abril 2014



CONVENIOS DE DESEMPEÑO Duoc UC

María Soledad Fernández

Mariela Henríquez

Pamela Cifuentes

Ana María Rosende

Mauricio Valdés, Vicerrector Académico (I)

Editorial

Los Convenio de Desempeño son contratos firmados entre el Estado y aquellas instituciones que han presentado propuestas de mejoramiento institucional y que se comprometen a lograr desempeños notables en las materias o temas aprobados. Constituyen una buena manera de relación armoniosa entre los fines del Estado y los de las instituciones educativas de la educación superior chilena.

Lo realmente interesante de estos fondos concursables es el incentivo directo a diversas instituciones para que mejoren sustantivamente algún o varios aspectos estructurales de su quehacer académico, y que sin el apoyo financiero del Estado no lo hubieran podido lograr. Es un ejemplo virtuoso de como los recursos públicos pueden ser invertidos con seriedad y rigurosidad en actividades de bien público.

Los Convenios de Desempeño son un sólido incentivo para que las instituciones se muestren interesadas y motivadas para aumentar sus umbrales de calidad interna. Ponen el acento en las mejoras probadas que deberían ser ineludibles para toda institución educativa. Aportan buenas prácticas que pueden servir de inspiración y de solución a problemas internos que otras instituciones que no recibieron adjudicaciones, les pueda servir como insumo inteligente y experiencial para estudiar la manera de introducir modificaciones a su propia vida interna organizacional.

Duoc UC se adjudicó un PMI (plan de mejoramiento institucional) el 2012 que implicaba cuatro proyectos prioritarios para la formación de estudiantes ESTP: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP), Formación de Formadores, Sistema de Gestión de Prácticas y el fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional. Todos ellos constituyen desafíos y tareas altamente importantes no sólo para nosotros, sino también para toda la educación técnica profesional chilena.

En este Boletín hemos deseado entrevistar a cada una de las líderes de los cuatro objetivos estratégicos ya mencionados. A través de ellas, intentamos desarrollar y potenciar el conocimiento explícito de cada uno de los proyectos que hoy están trabajando equipos interdisciplinarios de Duoc UC. Dada la importancia que tienen para la vida futura de la institución, es relevante que toda la comunidad de docentes y colaboradores pueda informarse del estado de avance y de la mirada particular que las jefas de proyecto poseen de cada uno de ellos.

Toda institución madura posee en su ADN, el interés manifiesto de gestionar su conocimiento interno. Siempre se preocupa de aquello que le introduce mejorías a su norte esencial que es la calidad de su oferta educativa. Finalmente, un Convenio de Desempeño en el ámbito de la educación superior pone su foco en lo único que nos debe importar: darles un servicio de excelencia y con resultados probados a nuestros estudiantes.

GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

“Duoc UC siempre se ha caracterizado por ser osado en el planteamiento de cambios en la forma de hacer las cosas, por lo que su posición de referente en este ámbito no es al azar...”

¿Cómo mejoraría la Gestión de Proyectos de Desarrollo Institucional el examen de buenas prácticas internacionales?

Examinar e identificar buenas prácticas de gestión de desarrollo permite evitar gastar tiempo en probar métodos que otros ya han analizado y validado. En este proyecto si bien se identificaron buenas prácticas en estas materias, éstas no estaban vinculadas a instituciones de Educación Superior, pero al analizarlas junto a expertos y a profesionales de la institución se llegó a la conclusión que estas con pequeños ajustes en la nomenclatura y en la estructura serían adecuados para lograr ordenar y gestionar los proyectos de desarrollo institucional permitiendo con ello sinergizarlos, evitar la duplicidad y lo más importante alinearlos con la Planificación Estratégica.

Cabe destacar que esto significa una innovación radical en lo que a Instituciones de Educación Superior se refiere, ya que por lo general la innovación en este tipo de instituciones, se limita a las actividades de I&D y las pocas en las que se trabaja el desarrollo institucional, no está claro el límite para abordar ambos temas y se confunden por lo que no se logran muchas veces los resultados esperados.

DuocUC intenta consolidar y proyectar su liderazgo nacional mejorando la calidad de sus procesos. ¿Qué aportes en este sentido ya vislumbra plantear este convenio de desempeño?

Duoc UC siempre se ha caracterizado por ser osado en el planteamiento de cambios en la

forma de hacer las cosas, por lo que su posición de referente en este ámbito no es al azar. Sin embargo mantenerse como tal y ser eficiente en esta tarea nos plantea grandes desafíos. Entre estos está el definir prioridades en lo que se debe abordar; poder gestionar el desarrollo de los proyectos que se planteen a partir de éstos y, lo más importante, poder dimensionar el impacto de los resultados obtenidos.

Todo lo anterior es lo que pretendió abordar este convenio de desempeño (IDU 1201) y está logrando, ya que producto de estos resultados se logró postular y adjudicar un nuevo convenio de desempeño (IDU 1304), que abordará un desafío prioritario para la institución: la flexibilidad y armonización curricular. Estará muy alineado con la planificación estratégica y abordada de manera sinergizada entre las diferentes unidades de institución y con indicadores de gestión previamente definidos que nos permitirán, tanto medir los avances en la ejecución como el impacto de los resultados.

¿De qué manera se podrían capacitar todos aquellos colaboradores que participan decisivamente en la gestión del desarrollo institucional de Duoc UC?

Entre las tareas institucionales relevantes para el desarrollo de este convenio de desempeño, está la necesidad de capacitar a los profesionales que intervienen en ellos respecto de la forma en que deben ejecutarse las diferentes etapas del proceso. Por ello una vez definidos los procedimientos internos, se ha planteado un programa de capacitación abierto a todos los

funcionarios Duoc UC que quieran participar, y obligatorio para quienes estén directamente formando parte de los equipos de los proyectos en ejecución.

Al respecto cabe destacar que ya hay más de 70 profesionales vinculados a estos dos convenios de desempeño en ejecución y se espera que sigan creciendo ya que deseamos aumentar la participación de Duoc UC en este tipo de proyectos.

En el convenio de desempeño se habla de implementar un banco de proyectos que esté alineado a la planificación estratégica institucional y que éstos sean ordenados por el impacto que posean. ¿Podría explicarnos el alcance de esta idea?

Tal como se indicó uno de los objetivos que busca el convenio de desempeño es lograr ordenar y gestionar los proyectos de desarrollo institucional permitiendo con ello sinergizarlos, evitar la duplicidad y lo más importante alinearlos con la Planificación Estratégica. Si a esto además le agregamos el que los tiempos entre los llamados a concurso (proyectos Mecesus) del Mineduc para postular proyectos y la fecha de cierre de éstos es muy corta, queda clara la necesidad de contar con un Banco de Proyectos que no sólo cumplan con las condiciones anteriores, sino que también se haya avanzado en su formulación para poder no sólo cumplir mejor con los tiempos, sino llegar con un proyecto más sólido y cien por ciento alineado con la institución.

Por último es importante definir prioridades entre los proyectos del Banco, ya que no siempre



Directora de Proyectos Académicos

es posible ejecutarlos todos. Para ello se definió que la priorización estaría dada por el impacto de los resultados esperados. Esto último permitirá la transparencia en el orden de ejecución de los proyectos y evitará de cierta forma que quienes se sumen al desarrollo de proyectos de desarrollo institucional no se desmotiven en el camino.

¿Cree usted que este convenio de desempeño mejoraría las sinergias de Duoc UC? ¿Puede darnos algunos ejemplos?

Uno de los fundamentos de este Convenio de Desempeño (IDU 1201) es precisamente lo-

grar sinergias en la Institución. Dado el gran tamaño de Duoc UC y la forma matricial (Escuela-Sede) con que opera es algo recurrente encontrarse con proyectos que son desarrollados de forma acotada por una Sede y/o Escuela, lo que se traduce en que los impactos son más bien limitados, ya que sólo abordan la problemática en ese pequeño segmento y, por lo general, no se refleja en aprendizaje ya que los buenos resultados no necesariamente se replican en otras unidades de la institución, ni tampoco se dan a conocer los proyectos que fueron abortados y/o no obtuvieron resultados satisfactorios, de forma de evitar cometer los mismos errores o insistir en soluciones que ya fueron analizadas y desechadas.

Un ejemplo concreto es el Nuevo Convenio de Desempeño adjudicado "Estrategias de flexibilidad y armonización curricular en un modelo educativo por competencias" (IDU 1304), el cual desde su concepción fue formulado considerando a la institución como un todo y abordando la problemática desde la percepción de los diferentes actores. Lo anterior dio lugar a seis objetivos específicos, definiendo un equipo para abordar cada uno de ellos y un equipo transversal que sinergizara los resultados y se preocupara de su impacto a nivel institucional.

RECONOCIMIENTO DE APRENDIZAJES PREVIOS (RAP)

“Una vez concluido el trabajo, tendremos implementada una vía de admisión especial...”

Desde una mirada estratégica, ¿qué espera del proyecto: Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) una vez concluido este trabajo de tres años?

Sin duda este proyecto tiene un gran impacto para nuestra institución y su compromiso con la formación técnico profesional en el país.

En lo interno, contribuye al fortalecimiento del Proyecto Educativo de Duoc UC, puesto que, una vez concluido el trabajo, tendremos implementada una vía de admisión especial que es clave para el potenciamiento del eje Aprendizaje a lo Largo de la Vida planteado en nuestro Modelo Educativo.

En lo externo, este mecanismo es un aporte a nuestra sociedad y al sistema de educación formal. Para nuestra sociedad, porque en la actualidad existen muchas personas que han adquirido sus competencias laborales en distintos contextos, pero no poseen un certificado de una institución formal que lo acredite. La falta de esta certificación origina desigualdades en cuanto al reconocimiento social y laboral. De manera paralela, las empresas requieren de mayor cualificación de sus trabajadores para atender a los cambios que enfrentan los sistemas de producción. Para el sistema de educación formal, porque facilitará la incorporación al sistema educativo a personas del mundo del trabajo, ya sea que hayan abandonado sus estudios, que no tengan certificaciones reconocidas o que deseen enriquecer o complementar su formación mediante la construcción de una trayectoria educativa más flexible. Por esta vía de admisión especial se genera una oportunidad que no existe por las vías tradicionales de admisión a la educación

superior y que permitirá un desarrollo personal a través de:

- La construcción de trayectorias educativas a lo largo de la vida acorde a las necesidades e intereses.
- La valoración de las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral que, sumadas a posibles experiencias de educación formal y no formal permiten disminuir la carga académica en el semestre o que la persona curse una carrera en menos tiempo, y una vez obtenido el título.
- Aumentar las posibilidades de empleabilidad o de movilidad laboral.

Uno de los indicadores que el proyecto RAP muestra es aumentar la matrícula por admisión especial. Se espera que el 46,5 % de las carreras lo posea implementado al año tercero y el 100% de las Escuelas al año sexto. ¿Qué desafíos plantea este compromiso?

Sin duda son indicadores altamente exigentes que implican un trabajo arduo por parte de todos los actores internos que participan en el desarrollo de procesos, productos e insumos que hacen posible el despliegue de este proyecto. En este contexto, el principal desafío está asociado al trabajo colaborativo, comprometido y de gran profesionalismo que han demostrado todos los que se han involucrado durante este primer año. Nada de esto se logra si no existe la confianza de que este proyecto logrará el impacto ya señalado.

El promover esta vía de admisión especial impactará sin duda sobre el proceso de admisión espe-

cial en su totalidad puesto que contribuye a que la institución se haga cargo de la diversidad de necesidades que actualmente existen en nuestra sociedad. Con esta vía de admisión especial se atiende a un grupo objetivo que probablemente no consideraría el ingreso a la educación superior como una alternativa para completar la formación adquirida a través de la experiencia laboral logrando así un título que le permita mejores oportunidades de desarrollo futuro.

¿Qué grado de avance ya posee el modelo de gestión e implementación del sistema RAP?

El modelo de gestión que opera el mecanismo de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) ya está diseñado y en etapa de piloto. Actualmente se ha abierto el proceso de manera muy controlada para tres carreras de tres escuelas distintas, de manera que podamos hacer un buen seguimiento en esta primera fase. El piloto se ha iniciado para las carreras de Técnico en Construcción de la Escuela de Construcción, Producción Web de la Escuela de Diseño y Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica de la Escuela de Ingeniería. A partir de los resultados, estamos generando información que nos permita hacer las mejoras correspondientes antes de escalar masivamente cada etapa de este desarrollo. Es importante destacar que el modelo de gestión ha involucrado a muchas unidades de la institución, han participado y aportado en este desarrollo todas las vicerrectorías y Secretaría General de la Institución, cada una desde su ámbito de acción.

Un aspecto clave es determinar la metodología para generar los instrumentos de evaluación para medir los aprendizajes previos. A su juicio, ¿Qué

se está pensando sobre esta materia tan relevante?

En este punto, al igual que en el diseño del mecanismo de gestión, ha sido clave el trabajo colaborativo y la participación activa de todas las unidades involucradas. Es donde se han generado importantes innovaciones a partir de la co-construcción con todos ellos.

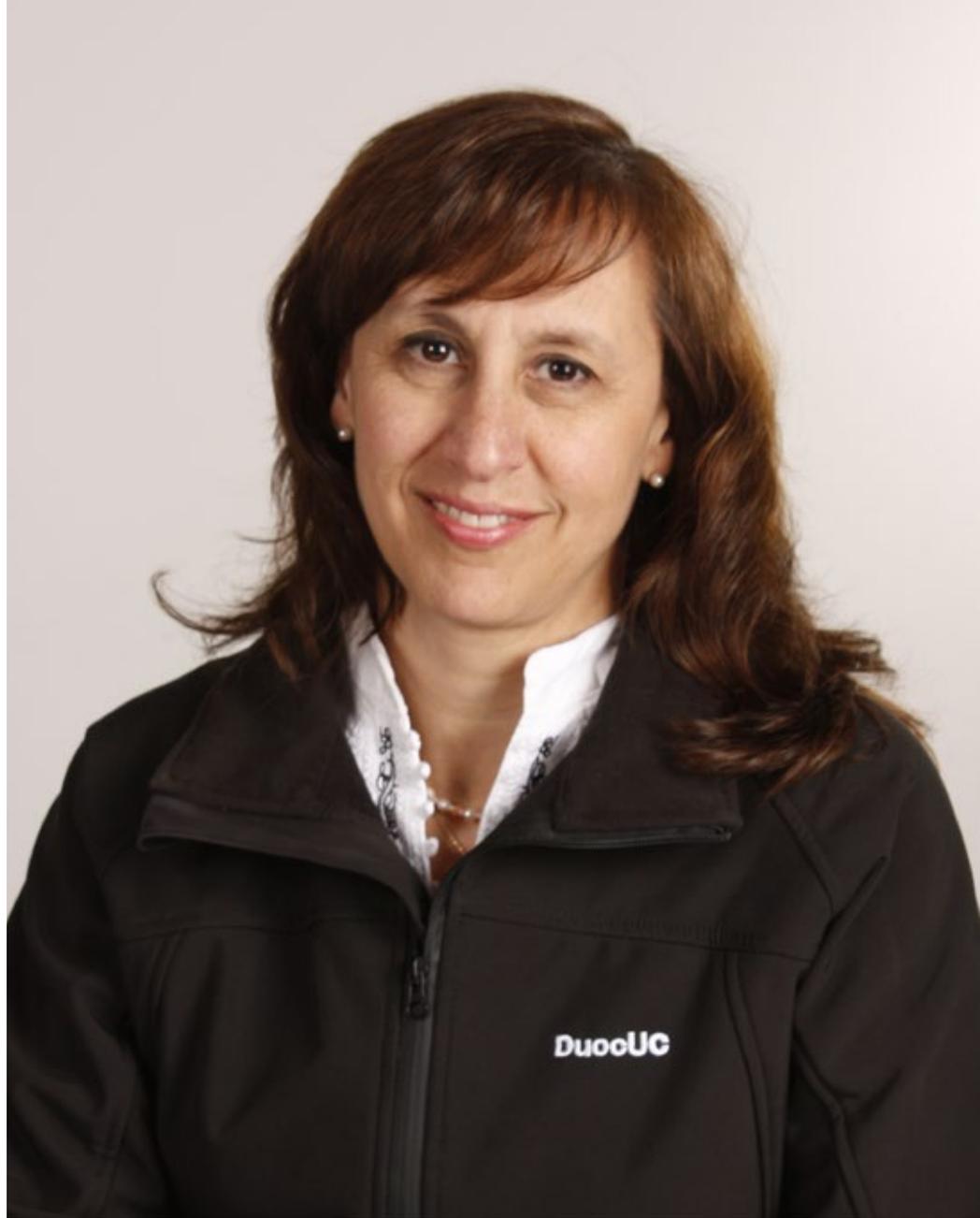
La metodología que permite la construcción de los instrumentos RAP, utiliza como insumo la información que se genera al momento del diseño de la carrera. Los instrumentos desarrollados para las carreras piloto tienen como característica principal que:

- Son integradores, es decir evalúan competencias desde tareas laborales que permiten observar una o más competencias del perfil de egreso de la carrera.
- Se pueden aplicar en contextos laborales reales o simulados.
- De su aplicación se obtiene información que permite determinar el nivel de las competencias en las que el postulante se ha declarado competente y así poder establecer la ruta formativa que deberá cursar en su etapa de formación.

Aún tenemos desafíos pendientes desde esta metodología. Si miramos los primeros resultados, claramente podemos hacer mejoras en términos de incorporar de una manera más adecuada en los instrumentos la evaluación de competencias asociadas a los Programas Transversales. Otro punto importante, es la transferencia de la metodología de manera de instalar las capacidades de elaboración de instrumentos de evaluación RAP en las escuelas. Con esto, se resguardará la sustentabilidad del proyecto al transferir paulatinamente los desarrollos del actual proyecto a las unidades responsables, para que sean parte de su quehacer habitual.

¿Existe alguna experiencia legitimada de validación de aprendizajes previos en Chile o en el ámbito internacional? ¿En alguna de ella se está iluminando este convenio de desempeño?

Sí, por supuesto. Hay varias experiencias que hemos prospectado durante el desarrollo de este proyecto. En el plano internacional, la mayoría de las experiencias referidas a mecanismos de



Subdirectora de Servicios Escuelas

Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP) se acogen a Sistemas Nacionales de Cualificaciones, por lo que existe un Marco General desde el punto de vista social, político y económico desde el cual se encuentra estructurado el sistema, situación muy distinta a la de nuestro país. En este plano, dentro de las experiencias que nos han sido más orientadoras, se encuentran las observadas en España y en Francia (INCUAL Y CNAM respectivamente). En nuestro país, se han implementado en los últimos años políticas de inserción de las personas adultas a sistemas formales de educación, y si bien existen iniciativas exitosas al respecto (ChileValora), las instituciones de educación superior sólo han logrado implementarlo de manera aislada. En

particular, Duoc ha realizado principalmente experiencias que se relacionan más bien con articulación curricular y convalidación de asignaturas por medio de exámenes de conocimientos relevantes. Sin embargo, el año 2009 se realizó una experiencia piloto de Reconocimiento de Aprendizajes Previos con Fundación Chile, en la cual se desarrolló un itinerario formativo flexible en la Escuela de Informática y Telecomunicaciones que permitió a los trabajadores de una empresa en particular obtener el título de Administrador en Redes Computacionales en un año. Esta experiencia no fue replicada ni escalada en la institución, sin embargo se ha considerado como un insumo importante para los actuales desarrollos de este mecanismo.



Directora de Sede Plaza Norte

PAMELA CIFUENTES

FORMADOR DE FORMADORES

“Queremos consolidar una comunidad docente comprometida con el proyecto educativo institucional...”

La creación y consolidación de un proyecto Formador de Formadores posee efectos institucionales. ¿Cuáles son los que usted considera más relevantes?

En primer lugar, es necesario reconocer que al poner el foco en aquellas personas que trabajan con los docentes, los motivan y los forman, se provoca un impacto en cadena que finalmente repercute en que nuestros estudiantes aprendan más y mejor. Ese debería ser el fin último de consolidar un equipo de “Formador de Formadores” en una institución de educación.

Efectos intermedios, pero igual de relevantes, pues permiten alcanzar lo mencionado anteriormente, son: el consolidar una comunidad docente comprometida con el proyecto educativo institucional, promover la innovación de la implementación en el aula de nuestro modelo educativo basado en competencias e involucrar a los docentes en problemáticas estudiantiles tales como la permanencia y la inclusión.

¿De qué manera disminuiría la rotación docente en la institución con este convenio de desempeño?

Formando a buenos líderes pedagógicos, que tengan las herramientas para motivar, inducir, acompañar y formar a los docentes de la institución, se podrá hacer un proceso de reclutamiento y selección más acabado, así como diseñar un plan de capacitación y desarrollo para el cuerpo docente mucho más fino y acorde a las necesidades institucionales. Los Formadores de Formadores tendrán más y mejores herramientas para poder evaluar el desempeño de sus docentes y entregarles una mejor retroalimentación, así como construir en conjunto con los docentes una trayectoria profesional que combine las necesidades de los profesores y las de Duoc UC.

Todo lo anterior ayuda a tener un proceso de selección más consolidado y crear un ambiente de fidelización dentro del cuerpo docente, y por ende, bajar la rotación docente en la institución.

Dado el avance que ha tenido el estudio y desarrollo de este convenio de desempeño, ¿Qué mejoramientos usted cree razonables que se introduzcan a las Unidades de Apoyo Pedagógico (UAP) de las Sedes?

En primer lugar, el perfeccionamiento de los equipos que conforman las UAP debería provocar una mejora en la eficiencia de los procesos, una mejor planificación y foco en las necesidades de los docentes. Producto de eso, esperaríamos que la implementación del modelo educativo en la sala de clases se realice con mayor eficacia y, por ende, los estudiantes aprendan mejor.

¿Se contempla que este equipo de Formador de Formadores posea un dominio avanzado del modelo de formación por competencia?

Dentro de las competencias que se pretenden desarrollar en el Diplomado del Formador de Formadores propiamente tal, no se encuentra el dominio del modelo de formación basado en competencias. Sin embargo, sí está la capacidad de autogestión y de autoformarse, de estar constantemente al día respecto al quehacer educativo y pedagógico que rodea a la institución donde el Formador de Formadores está inserto. Por ende, esperaríamos que todo Formador de Formadores tuviese la inquietud y constante curiosidad por aprender, que pueda dirigir y regular su desarrollo profesional y autoformación.

ANA MARÍA ROSENDE, MARGARITA ERRANDONEA

GESTIÓN DE PRÁCTICAS

“ La gestión de práctica promueve la generación de vínculos más estrechos y permanente con las empresas...”

A su juicio, ¿qué aportaría a Duoc UC el perfeccionamiento del sistema de Gestión de Prácticas?

Si bien las prácticas han sido parte importante de nuestro quehacer, este proyecto nos ha dado la posibilidad de dar una mirada crítica a la forma en que hasta ahora se desarrollan, y eso ciertamente ya es un aporte. Pero además nos permite posicionarlas como componente esencial de la formación, potenciando la mejora continua de la comunicación entre los actores de este proceso, la vinculación con el medio y mejorar la empleabilidad de nuestros alumnos, quienes son lo más importante

¿Cómo la Gestión de Prácticas mejoraría la aplicación del concepto de calidad de Duoc UC?

Hasta ahora en Duoc UC existían diferentes formas de gestionar las Prácticas, en este contexto, el proyecto busca poner a disposición un sistema estandarizado en el que se establezcan los criterios institucionales para la reglamentación, gestión, evaluación y seguimiento de las prácticas, con el fin de fortalecer los procedimientos y la gestión de la información relativa a esta importante actividad en la formación de nuestros alumnos, con ello nos aseguramos que la calidad esté presente en todas nuestras sedes y carreras sin distinción, que el servicio y calidad sea el mismo para todos nuestros alumnos. Además nos permite mejorar todos aquellos puntos que estaban débiles y que tienen directa relación con el alumno y su formación en el proceso.

¿Qué estrategias, tácticas o acciones ya se están trabajando para una mayor vinculación de Duoc UC con las empresas y el mundo laboral?

Este proyecto promueve la generación de vínculos más estrechos y permanentes con las empresas que ofrecen prácticas a nuestros

estudiantes, por lo mismo durante el 2013 se realizaron encuentros (desayunos) con empresas, los que seguirán durante el 2014, buscando alternativas para fortalecer la gestión de las prácticas.

Por otro lado, entre noviembre del 2013 y marzo del 2014 en colaboración con el Centro de Empleabilidad de Duoc UC, hemos aplicado una encuesta a todos los estudiantes que realizan su práctica con la finalidad de avanzar en una categorización de las empresas como “centros de práctica”. Con esta información podremos orientar las acciones con la industria. Por ejemplo, una de las metas asociadas al proyecto apunta a establecer convenios de colaboración para formalizar el trabajo de las prácticas; otra idea, es realizar sesiones de inducción sobre nuestro modelo educativo, a los tutores o supervisores de práctica, en las empresas.

¿Qué líneas políticas debería tener un nuevo marco regulatorio institucional del sistema de prácticas?

A raíz de este Proyecto, durante el 2013 se identificó la necesidad de generar un Reglamento Institucional de Prácticas, ya que nos vimos en la necesidad de establecer las condiciones y procedimientos que regularan la asignatura a nivel institucional. En él se encuentran las definiciones y perfil de los roles que interactúan en este proceso, y donde se establecen los deberes y derechos del alumno, así como, lo que se espera de un centro de Práctica. Adicionalmente, cada Escuela ha definido un Instructivo, alineado con el Reglamento institucional, que orientan la realización de las prácticas en sus respectivas carreras.

A su juicio ¿resulta necesario mejorar la información cuantitativa y cualitativa de la gestión de prácticas



Ana María Rosende
Subdirectora de Procesos Académicos

actualmente vigente? Si es así, ¿Qué modernización se requeriría?

Así es. En el diagnóstico de este proyecto se detectó que una de las principales debilidades de las Prácticas tiene que ver con la sistematización de la información, tanto cualitativa como cuantitativa, debido a que todas las sedes manejan su información de una manera distinta. Con el afán de estandarizar estamos desarrollando una plataforma en la que se administrará esta información y su flujo para garantizar que todos nuestros alumnos vivan el mismo proceso. Esta plataforma ciertamente será un gran hito en la modernización de este proceso, pues además nos permitirá prescindir de ciertos documentos impresos. También será de gran apoyo para nuestros alumnos que realizan sus Prácticas en regiones lejanas a las sedes y aquellos que las realizan en el extranjero, ya que facilitará los trámites y la comunicación entre los diferentes actores.