



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

Serie Creación Documento de trabajo n°11:
**El proyecto educativo en la cultura
de la Universidad San Sebastián.**



C I E S

Centro de Investigación
para la Educación Superior

Autores:

**Erika Castillo Barrientos
Óscar Cristi Marfil**

2016

Los Documentos de Trabajo son una publicación del Centro de Investigación en Educación Superior (CIES) de la Universidad San Sebastián que divulgan los trabajos de investigación en docencia y en políticas públicas realizados por académicos y profesionales de la universidad o solicitados a terceros.

El objetivo de la serie es contribuir al debate de temáticas relevantes de las políticas públicas de educación superior y de nuevos enfoques en el análisis de estrategias, innovaciones y resultados en la docencia universitaria. La difusión de estos documentos contribuye a la divulgación de las investigaciones y al intercambio de ideas de carácter preliminar para discusión y debate académico.



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN
EDICIONES

Este documento forma parte del libro:

Lavados, H. y Berríos, R. (Eds.). (2016). *Políticas para el desarrollo universitario: principios y evidencias*. (pp.359-398). Santiago, Ediciones Universidad San Sebastián.

Publicación Académica de:

Bellavista 7, Recoleta. Santiago.

ISBN

N° 978-956-7439-41-6

Diseño Universidad San Sebastián.

PARTE 11

El proyecto educativo en la cultura de la Universidad San Sebastián (USS)

Erika Castillo Barrientos⁽¹⁾
Óscar Cristi Marfil⁽²⁾

¹Directora General de Pregrado, Universidad San Sebastián.

²Vicerrector Académico, Universidad San Sebastián.

El presente capítulo intenta relatar el proceso de actualización del Proyecto Educativo (Universidad San Sebastián, 2015), por el valor que se le otorga como una oportunidad de mejora en la gestión. En efecto, este proceso ha permitido identificar los elementos centrales que se evidencian en la historia reciente de la Universidad, transformándose en una suerte de visibilización de sus sentidos, alcances y desafíos en el quehacer universitario; lo que genera insumos que aportan a su identidad institucional.

Esta experiencia si bien es de utilidad para la mejor comprensión de la propia comunidad USS, también puede serlo para otras instituciones que en sus procesos de mejora asumen este tipo de desafíos.

Al preguntarnos el porqué de la necesidad e importancia de contar con un Proyecto Educativo explícito, conocido e implementado; más propio de instituciones escolares en sus inicios, nos damos cuenta que es un ejercicio que obliga a cada institución a declarar interna y públicamente cómo se define, a qué se compromete y cómo se orienta su estrategia metodológica, permitiendo de este modo evaluar su propia consistencia, sea esta vista desde una mirada externa como es el caso de los procesos de acreditación, y como una mirada interna que determina el permanente cuestionamiento sobre el nivel de avance y desarrollo así como de los rasgos de identidad.

En estricto sentido, un proyecto educativo viene de una tradición escolar, muy desarrollada en países que tienen modelos educativos centralizados y que a su vez dejan espacios de libertad a las instituciones para sus definiciones curriculares propias. En este punto los Ministerios de Educación de dichos países, reconocen los currículums propios cuando las instituciones escolares evidencian contar con un proyecto educativo consistente, que otorgue garantías de que la innovación curricular puede ser exitosa. Se lleva al ámbito de la escuela la gestión estratégica como una manera de apoyar a establecimientos que necesitan mejorar, para lograr una mayor autonomía e identidad.

Del mismo modo, y en los últimos años, Chile ha observado una explosión de estos instrumentos en las instituciones de educación

superior, utilizándose como referente para apoyar desarrollos con fondos públicos y generando internamente acuerdos que se relacionan con aspectos disciplinarios, éticos y actitudinales, así como con compromisos de mediano y largo plazo.

1. Antecedentes de la actualización del Proyecto Educativo

El Proyecto Educativo de la Universidad San Sebastián, se delinea en varios documentos institucionales⁽³⁾, materializándose en un texto publicado el año 2012; sin embargo, los antecedentes que lo sustentan datan desde el Plan Maestro del año 2008 que declara la centralidad de la docencia en el aprendizaje de sus estudiantes⁽⁴⁾.

Este enfoque, promovido desde la gestión estratégica de la Universidad, ha permitido el desarrollo de innovaciones que hacen de la experiencia USS una oportunidad tanto para estudiantes como para sus equipos académicos, generando una genuina experiencia de voluntades, conocimientos, investigación y actualización que dinamiza la labor formativa a pasos agigantados.

La Universidad San Sebastián ha tomado una serie de medidas en pro de garantizar las oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes que ingresan. Prueba de ello es la existencia de una Vicerrectoría de Asuntos Estudiantiles que ha procurado acercar los elementos del Proyecto Educativo a las acciones complementarias de la formación, bajo el convencimiento de que los estudiantes aprenden y se desarrollan más allá de las experiencias de docencia directa, y la existencia del Instituto CREAM, que desarrolla la caracterización inicial y desarrolla

3 Universidad San Sebastián, Plan Maestro, 2008. Universidad San Sebastián, Proyecto Educativo, 2010. Universidad San Sebastián, Vive la experiencia USS, 2012. Universidad San Sebastián, Plan de Desarrollo Institucional, 2012-2015. Universidad San Sebastián, Plan Quinquenal, 2013-2018. Universidad San Sebastián, Crear, Crear y Empezar, 2014.

4 Universidad San Sebastián, Plan Maestro, 2008.

un programa de nivelación, entre otros. Otro elemento ha sido la instalación de perfiles de egreso contruidos con la participación de los equipos académicos, estudiantes y comunidad profesional, y que se declaran en “desempeños esperados”. De este modo se hace un guiño interesante a garantizar evidencias para el hito del egreso, así como en el sentido de proyección inherente a todo proceso formativo.

El proceso de transformación de programas de asignatura a “Resultados de Aprendizaje”, iniciado hace más de cinco años, ha permitido diseñar la docencia en términos de lo que se espera pueda demostrar un estudiante al finalizar un curso, permitiendo el trabajo en equipo de docentes y directivos, para discutirlos y acordarlos aproximándose a la relevancia y pertinencia de los mismos, a su consistencia respecto de las demás asignaturas y el perfil de egreso, comprendiendo de este modo, la mirada sistémica y recursiva necesaria de desarrollar en una formación que se preocupa de mirarse a sí misma.

La capacitación asociada a estos trabajos curriculares, así como el apoyo al diseño e implementación, ha fortalecido a académicos y a la estructura de apoyo al desarrollo de la docencia, lo que ha generado más comprensión y mayores necesidades de avance proveniente desde los mismos núcleos académicos.

El movimiento y la sinergia vivida en estos años, determinó la necesidad de actualizar y revisar el Proyecto Educativo, de manera que su contenido respondiera de manera satisfactoria a este tránsito entre el decir y el aprendizaje producto de la transformación de equipos y cambios en su propia cultura de gestión académica. Es por ello, y a solicitud de la Vicerrectoría Académica, se desarrolla un trabajo de revisión documental, de conversaciones grupales y entrevistas en profundidad en actores claves, para condensar y priorizar los elementos que definen su sentido y función formativa⁽⁵⁾.

En este trabajo intenso, complejo y autocrítico, fue posible

⁵ La revisión documental consideró textos oficiales desde el año 2008, se realizaron 19 entrevistas en profundidad y más de una decena de reuniones formales. En esta etapa del trabajo se contó con la colaboración de una asesoría externa.

reconocer la importancia del sello valórico de la USS, el grado de fidelización que la comunidad manifiesta con sus valores y descubrir muchas acciones instaladas y naturalizadas que son una expresión altamente potente de los Principios Orientadores de la USS. Indudablemente que el libro “Vive la Experiencia USS” (Universidad San Sebastián, 2012) marca en la historia documental de la USS, un antes y un después; en él es posible encontrar las convicciones, los desafíos, la conexión con la educación superior a nivel nacional e internacional y referirse también, a elementos de gestión curricular acotados y específicos. Es un ensayo en el que se trazan los bordes más claros de una institución joven y con ganas de hacer y crecer.

Un ejemplo importante de ello fue la discusión sobre el valor de la “alegría”, cuestionado desde el conocimiento oficial, por ser considerado un elemento no axiológico, sino más bien parte de la emocionalidad humana; sin embargo, al preguntar sobre su exclusión, la comunidad consideraba que si bien en términos estrictos no era un valor, sí es una señal de identidad.

Otro elemento interesante de este transcurso, ha sido el proceso de “reconocimiento”, vivido por las facultades y sus equipos académicos. Para ello se realizó el ejercicio de responder cuales eran las acciones que las facultades no debieran suprimir “por ningún motivo”. Las respuestas fueron una manifestación quizás no tan consciente del Proyecto Educativo. Entre ellas se pueden señalar: tutorías, remediales, innovaciones metodológicas que poco a poco se han instalado en el espacio curricular. Entonces, la experiencia resultó relevante porque era consistente con el Proyecto Educativo, transmitido.

2. Definición del Proyecto Educativo USS: su sentido y alcance

El Proyecto Educativo USS se define como un proceso en permanente construcción, permitiendo de este modo incorporar los desafíos propios de una institución viva, proactiva y que dialoga con su entorno permanentemente, a través de sus distintos niveles de su gestión. Esto desafía a la mirada internacional y nacional de la educación superior, la consistencia interna, el desarrollo de su docencia y la investigación como un componente que le tributa virtuosamente, a la evolución de las características de sus estudiantes y al afinamiento de sus metodologías, como consecuencia propia de un mayor conocimiento de las particularidades y necesidades de aprendizajes.

La visión constructiva del proyecto interpela permanentemente a la gestión académica, respondiendo a las preguntas sobre qué nivel de actualización se considera, cuál es la profundidad esperada, cuál es la metodología más adecuada, cuáles son los criterios de base para la evaluación y sobre todo, impone la noción de evaluación para la mejora con base en la retroalimentación. Este trabajo se actualiza diariamente en la interacción pedagógica, en los equipos docentes, en la gestión de facultades, departamentos y carreras; generando un proyecto construido desde todos.

Los principios orientadores del Proyecto Educativo (Universidad San Sebastián, 2015, págs. 15 - 19), sintetizan los elementos centrales del quehacer formativo, generando un horizonte claro de expectativas y ofreciendo un rol a sus actores. El cruce e interacción de sus potencialidades semánticas, genera un espacio de equilibrio entre las libertades propias y particulares, y las definiciones estratégicas que alinean la gestión en una dimensión gobernable y organizada.

El respeto por el estudiante y su modo de aprender⁽⁶⁾, la centralidad del estudiante se expresa en este principio considerando, al reconocer que la individualidad de cada estudiante que ingresa a la Universidad es reconocido en tanto su particularidad, para ello se cuenta con dispositivos que caracterizan su condición de aprendizaje al ingreso, generando información para la gestión académica, trabajo que acompaña al estudiante durante su carrera con el apoyo de sus académicos.

La enseñanza enfocada al logro de los aprendizajes⁽⁷⁾, con base en el principio anterior, éste nos ofrece la mirada desde la enseñanza, reconociendo su condición de aprendizaje que le es propia, y que es el producto de la historia y experiencias previas de aprendizaje. Esta declaración moviliza la importancia de la diversidad metodológica con la que se compromete la USS.

6 "El respeto por el estudiante se sustenta en la convicción de que es una persona humana dotada de una dignidad superior y trascendente. Ello se proyecta en el proceso educativo a través del diseño, implementación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en el que conoce responsablemente las condiciones de ingreso de sus estudiantes, adecuando a ellas las estrategias y recursos de la enseñanza, para favorecer la generación de oportunidades de desarrollo. Junto con ser un eje de la gestión académica, esta demanda educativa se formaliza a través del Instrumento de Caracterización Académica Inicial (ICAI); sistema de caracterización de variables relacionadas con el rendimiento, el aprendizaje y la adaptación al contexto universitario. Gracias a ello, la Universidad cuenta con información relevante sobre las características de ingreso de sus estudiantes, para dirigir acciones pedagógicas oportunas y significativas, que potencien sus capacidades y les brinden apoyo en sus necesidades específicas.

La atención al estudiante es quizás uno de los rasgos característicos de nuestros académicos, el que involucra una interacción cercana, respetuosa y comprometida entre personas. Esta es la base que permite, además, entender la formación académica y los procesos de enseñanza y aprendizaje con una mirada de resultado, desde el trabajo cercano y continuo entre estos dos actores del proceso educativo". (Universidad San Sebastián, 2015; pág. 15).

7 "La comprensión y aceptación de la existencia de condiciones personales, de una historia previa y de conocimientos y desarrollos anteriores a la enseñanza formal, se traducen en una gestión académica que procura atender las características de ingreso de los estudiantes y que desafía a una construcción conjunta estudiante/docente/universidad. El eje curricular de dicha construcción es una formación integral con énfasis en el logro de aprendizajes, que potencien o expresen lo mejor de cada uno, en el marco de los valores USS. Así, se aspira a apoyar el movimiento de cada estudiante desde la caracterización de ingreso y a lo largo de los años que permanecerá en la Universidad, agregando valor en el transcurso de los procesos formativos. En el caso de las carreras de pregrado y de los programas de postgrado, la incorporación de valor es un proceso extendido a través del tiempo, que se evalúa gradualmente y que finalmente puede interpretarse en términos de los resultados respecto al perfil de egreso. Se busca que este tipo de acción también sea patente en los cursos de educación continua, tomando en cuenta sus propósitos, características y duración, entre otras variables. Lo anterior demanda en los académicos una visión de su docencia como una actividad vinculada con las necesidades de los estudiantes, por lo que la preocupación por las evidencias de dichas necesidades, así como de oportunidades formativas, orientan su quehacer profesional", extraído del documento Orientaciones para el Desarrollo de la Docencia elaborado por la directora de Desarrollo de la Docencia, Sonia Brálic. (Universidad San Sebastián, 2015; pág. 18).

La formación integral del estudiante⁽⁸⁾, este principio sintetiza una estrategia que logra materializar una visión de la persona en un camino de oportunidades formativas, para ello se cuenta con una línea curricular transversal a todas las carreras, que ofrece cursos en el área de sello USS y en formación general.

El estudiante como una persona vinculada a la comunidad universitaria y a su entorno⁽⁹⁾, se relaciona con la comprensión de que el estudiante se forma para ejercer en una comunidad. Durante el proceso formativo se organizan oportunidades de vinculación de carácter sistemático y que apuntan a desempeños que se espera logren en su egreso. Este vínculo permite dimensionar el rol de responsabilidad que implica una profesión y modela la interacción con esos entornos a través del acompañamiento protegido de los equipos académicos.

La formación como experiencia⁽¹⁰⁾, esta visión es probablemente el enfoque pedagógico de la Universidad, que está en la perspectiva de cómo se diseña, implementa y evalúa la formación, considerando que la experiencia significativa y consistente, genera desarrollos conscientes en sus estudiantes y en su comunidad educativa.

8 "La Formación Integral del egresado es un compromiso institucional; por ello, su presencia es transversal y complementaria con un conjunto de asignaturas y actividades intencionadas para apoyar el desarrollo de los estudiantes. Las actividades formativas vinculadas a los conocimientos, habilidades y actitudes que complementan la formación del futuro profesional, junto a los valores que conforman el sello USS, se definen en base a la firme convicción de que es necesario ofrecer diversas experiencias para alcanzar el fin propuesto, y para ello se trabaja con ambientes, programas, y recursos que favorezcan una convergencia integrada de todos los aspectos del proceso. Se procura ofrecer una formación de educación superior que atienda a la totalidad de la persona, en la que el desarrollo personal, ético y social se viva en un marco de ciudadanía activa y solidaria, y en la que los académicos y equipos de gestión contribuyan positivamente". (Universidad San Sebastián, 2015; pág. 18).

9 "Independiente de su rol en la sociedad y del lugar en el que vivan, los estudiantes de la Universidad San Sebastián se forman para ejercer su profesión como ciudadanos comprometidos y responsables; conscientes de que sus decisiones influirán en la vida de otras personas e instituciones. De esta demanda surge el imperativo de una formación humana y trascendente, que los docentes asumen de manera transversal, al propiciar un vínculo significativo con los estudiantes, y de éstos con su entorno. Dicho vínculo individual y colectivo se desarrolla en un ambiente de aprendizaje que busca irradiar su influencia más allá de lo estrictamente académico". (Universidad San Sebastián, 2015; pág. 19).

10 "Se espera que todas las personas que participan del proceso educativo estén insertos en un ambiente de aprendizaje que propicie una experiencia humana y académica. La dimensión experiencial no solo se orienta al logro de niveles crecientes de calidad, sino también a la instauración de la cultura de la autoevaluación, que redunde en una mejora continua de la calidad. Se trata de una concepción que, junto con hacerse cargo de la "prevención y reacción constantes", desarrolla una reflexión objetiva frente a lo experimentado por los estudiantes y egresados, en relación a mejorar su condición de vida y también a la retribución a los demás". (Universidad San Sebastián, 2015; pág. 19).

Estos cinco principios generan un cruce dinámico y permanente de sentidos, generando posibilidades que pueden desarrollarse en las distintas carreras y en distintos niveles de la formación. En esa interacción resulta interesante pensar la “ecualización”⁽¹¹⁾, reconocida como un criterio de calidad propio de la USS, en el sentido de que pareciera tener un rol regulador y articulador de tensiones, logrando armonizar y superar decisiones y cuestionamientos inherentes al seguimiento de la formación.

La “ecualización” es una llave en el concepto anglosajón, es decir un lugar a través del cual es posible entrar a un conocimiento o a una comprensión, en este caso, de la USS. Esta llave condensa una cultura y como tal es valorada y cuidada por su comunidad.

Este Proyecto Educativo es el texto básico de una serie de documentos técnicos de carácter más específico y operativo, denominadas “Orientaciones”; destacan los referidos al diseño curricular, tales como los referidos al Perfil de Egreso (Universidad San Sebastián, 2015), Formación Integral (Universidad San Sebastián, 2015) y Programas de Asignatura (Universidad San Sebastián, 2014). Todos ellos han sido levantados con la participación de los docentes de las carreras, por lo que logran unir aspectos de carácter técnico y actualizado con ejemplos auténticos desarrollados en la Universidad, para de este modo garantizar su pertinencia. Otros documentos aportan definiciones que abordan aspectos más específicos, considerados de alta relevancia, como las referidas a la evaluación (Universidad San Sebastián, 2016) y a la docencia en el marco del Proyecto USS (Universidad San Sebastián, 2015).

11 Definición 1: La ecualización nos permite garantizar un estándar de oportunidades de aprendizaje que reconoce las diferencias individuales y de contexto. Para ello se promueve un diseño curricular único (planes y programas) que permite adecuaciones que atiendan al contexto de aprendizaje (planificaciones) que en su conjunto y complementariedad permitan el logro de los Resultados de Aprendizaje y de los Desempeños Esperados. Estas oportunidades son concebidas equivalentes y no necesariamente idénticas. (texto preguntas y respuestas, VRA/DGPG 2015). Definición 2: Sintetiza la tensión entre la necesaria homogeneidad y adecuación de la experiencia formativa. Sinónimos: equivalencia, sintonización.

Comentario: Esta tensión es un dilema educativo que permite movilizar permanentemente la docencia y su gestión, las corrientes anglosajonas la llamarían “key”, porque es una llave que permite abrir oportunidades para pensar el proceso. Es un “buen dilema”, su presencia es movilizadora.

Es interesante destacar especialmente los principios contenidos en las Orientaciones para la Docencia USS (Universidad San Sebastián, 2016) que proponen una comprensión del Proyecto Educativo, contribuyendo al quehacer de los docentes y de los directivos colaboradores directos de la docencia, en sus estrategias destacan:

Aprendizaje centrado en el estudiante⁽¹²⁾, releva el reconocimiento de la diversidad e importancia del contexto de aprendizaje, en que la historia de aprendizaje de los estudiantes genera una manera de adaptarse a la trayectoria curricular propuesta. Este carácter diversificado de la docencia que se adapta a la heterogeneidad estudiantil para lograr resultados equivalentes resulta un desafío permanente de la docencia y la gestión académica. Es por ello que en la búsqueda de procesos de calidad, es importante asegurar su equivalencia tanto en las oportunidades como en sus resultados. La estrategia incorpora, además, el trabajo con directivos docentes, buscando fortalecer la gestión de la información disponible sobre los estudiantes, su rendimiento y progresión académica, de manera que sirvan de insumo útil y oportuno para las decisiones sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aprendizaje activo, reflexivo y significativo, la noción de que el estudiante construye su aprendizaje se encuentra a la base del Proyecto Educativo USS, al relevar la triada de experiencia-reflexión y acción como las condiciones de un aprendizaje relevante. El rol de aprendizaje activo es lo que se busca desarrollar y fortalecer durante todo el proceso formativo. De este modo para el docente resulta necesaria la sensibilización y manejo de metodología y herramientas que permitan a los estudiantes desarrollar experiencias de construcción de su aprendizaje. La metodología tiene sentido en la relación que conscientemente se establece entre los resultados de aprendizaje, las condiciones de los estudiantes y el contexto de aprendizaje.

La evaluación de aprendizajes se coloca al servicio del proceso de enseñanza y aprendizaje, por lo que la información sobre avances y

¹² Extraído del documento de Orientaciones para el Desarrollo de la Docencia, 2015.

logros, así como sobre debilidades, errores o vacíos, sirve para orientar los ajustes que se requieran en la enseñanza por parte del profesor, y para iluminar los focos y esfuerzos de aprendizaje por parte del estudiante.

Aprendizaje apoyado por la tecnología, la importancia que se asigna a la comunicación en el proceso de enseñanza, obliga a comprender que actualmente la comunicación se soporta en distintos formatos y expresiones generando significados de resonancias semánticas más allá que la organización sintagmática, propia del lenguaje escrito y también oral. La generación de códigos nuevos y vinculaciones generan una forma de comunicación que modela una forma de pensamiento. Nuestros estudiantes viven en esos contextos comunicativos, por lo que reconociendo sus mismas experiencias, es necesario abordar en la enseñanza dichos formatos para así garantizar interlocución y aprendizaje. “Se reconoce que la comunicación es hoy en día mucho más que la palabra escrita y hablada, adquiriendo protagonismo la imagen, el lenguaje audiovisual y el soporte tecnológico, lo que hace hoy imperativo que la experiencia de enseñanza y aprendizaje se apoye en las tecnologías de la información, ya que a través de ellas se publica y se accede al conocimiento, constituyéndose en una vía de comunicación y de creación de redes de colaboración” (Universidad San Sebastián, 2012).

El desarrollo docente en comunidad de pares, la estrategia adoptada para el desarrollo de la docencia considera el fortalecer y reorientar las competencias docentes hacia un modelo centrado en el aprendizaje. Para ello, desde hace casi una década, la USS ha fomentado las comunidades académicas⁽¹³⁾ como una instancia de aprendizaje entre pares, que permite socializar sus saberes pedagógicos, analizar sus experiencias de trabajo, discutir concepciones y creencias, buscar nuevas formas de trabajo de aula, con el fin transformar sus prácticas, coordinar acciones y estrategias pedagógicas, y mejorar

¹³ Instancia de trabajo colaborativo que ofrece un espacio de crecimiento, enriquecido por la transferencia de prácticas, el conocimiento actualizado de investigaciones y la reflexión sobre la toma de decisiones. (Proyecto Educativo, 2015 pp.24).

así los aprendizajes de sus estudiantes. En este aspecto es importante considerar que así como los estudiantes construyen su aprendizaje, de igual modo los académicos de manera personal construyen su saber docente a través de las experiencias de enseñanza y sus propias experiencias de aprendizaje, que unido a la voluntad de trabajos en equipo, tales como las Comunidades Académicas permite construir y validar criterios para la docencia.

La innovación en docencia es una condición inherente a la definición de construcción permanente del Proyecto Educativo USS. Es por ello que desde una perspectiva sistémica, las estrategias de apoyo a la docencia (capacitación y aprendizaje entre pares) se combinan con mecanismos de incentivo que estimulen propuestas de mejoramiento e innovación de los propios profesores, movilizándolo su creatividad, y transformándolos en colaboradores del proceso de traducción del Proyecto Educativo en práctica cotidiana. Para ello se ha implementado un fondo concursable que apoya la realización de proyectos de innovación en docencia. Complementariamente, se han instalado Encuentros de Prácticas Pedagógicas Innovadoras en todas las sedes, destinadas a facilitar la comunicación, difusión e intercambio de experiencias pedagógicas que hayan sido realizadas con el fin de resolver algún problema o necesidad detectada en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La gestión de la docencia, el mejoramiento de la docencia requiere no sólo un cambio de las prácticas docentes, sino también del modo en que se planifica y se toman decisiones sobre docencia, optimizando el uso de la información pertinente disponible. Es por ello que se consideran líneas de acción con directivos para fortalecer sus competencias en gestión de la docencia, de manera que puedan liderar y apoyar las condiciones para una docencia efectiva, incluyendo el clima, los recursos y el contexto en que ella se desarrolla, pues de éstos depende la viabilidad y perdurabilidad de los cambios que se logren. La comprensión, orientación y apoyo a la docencia por parte de la gestión es un elemento clave para su desarrollo.

Las ideas que aportan estas orientaciones han permitido promover conocimientos, generando comprensiones a nivel individual y de equipos para así analizar las decisiones y prácticas de la propia gestión académica. Destaca que cada uno de estos documentos ha sido elaborado con la participación de los académicos de las carreras, específicamente en el caso de los documentos que apoyan la elaboración de instrumentos, estos han sido probados previamente en una carrera concreta para luego transferirlos a otras. Del mismo modo, las reuniones de socialización y discusión de las Orientaciones desarrolladas en las sedes han permitido que las facultades y carreras desarrollen sus propias comprensiones, alcances y compromisos.

3. Los desafíos para su (permanente) implementación

El Proyecto Educativo USS genera oportunidades de desarrollo que requieren el ejercicio de una permanente comprensión por parte de la comunidad, a lo menos en equilibrar la relación que se genera en el reconocimiento de las individualidades, de sus estudiantes y académicos; el contexto de la enseñanza, determinado por la diversidad geográfica y microculturas de las comunidades de especialidad; y el desarrollo propio de las disciplinas y definiciones profesionales; así como las mayores coherencias que se requieren desde la mirada de la calidad. Este entramado de situaciones obliga a pensar y pensarse desde cómo se garantiza el resultado que se espera, la modalidad del trabajo y la evidencia que se obtiene desde la cual es posible aprender y mejorar.

La situación antes descrita permite comprender algunas cuestiones centrales con las cuales se trabaja en el día a día. **La paradoja de planificar y definir, para siempre modificar, porque la realidad de la vida así lo determina.** Esta constatación nos lleva, por un lado, a reconocer la limitación de las planificaciones, pero al mismo tiempo a reconocer su

importancia en la gestión tanto docente como estratégica. En este punto el elemento que articula el trabajo es el levantamiento de criterios que permiten comprometer desarrollos que se traducen en hitos menores dentro de un proceso, sin perder la mirada de que ese mismo proceso genera nueva información para el diseño mayor. Un ejemplo elocuente de este proceso ha sido la transformación de Programas de Asignatura en Resultados de Aprendizaje, promoviendo el tránsito desde una docencia centrada en la enseñanza –objetivos- a los aprendizajes como parte de una armonización curricular comprometida a nivel estratégico. La paradoja ha sido que en este trabajo que ha concentrado a cerca de 1.000 académicos de la Universidad en talleres de transformación, reuniones y trabajo individual, ha generado una demanda importante por nuevas estrategias metodológicas y evaluativas, así como de revisar la consistencia de las asignaturas respecto de la integración con otras afines y su articulación con las anteriores y posteriores.

Otra cuestión que ha surgido en este trabajo ha sido la necesidad de definir algunas tensiones del Proyecto Educativo, por ejemplo en la relación diversidad y homogeneidad; en efecto, el comprometer Perfiles de Egreso únicos y reconocer con tanta vehemencia el reconocimiento y respeto al estudiante y a su modo de aprender, justifica el valor que en la comunidad universitaria tiene el concepto de “eigualización” como un nombre que sintetiza esta tensión y asigna al equilibrio en las oportunidades de aprendizaje, como en las decisiones de gestión académica. Un ejemplo de esta situación han sido las Evaluaciones Nacionales Transversales (ENT), entendidas en la mayoría de las carreras como una evaluación de carácter idéntico que por su estabilidad de instrumento permitiría evaluar con absoluta propiedad el aprendizaje. La experiencia vivida en la Universidad ha demostrado que más que promover evaluaciones idénticas, se requiere promover evaluaciones equivalentes, para lo cual los mismos equipos académicos han ido encontrando soluciones tales como acordar el uso de una tabla de especificaciones y garantizar la consistencia de ella y el acuerdo de los equipos en su definición, o bien en el levantamiento de evaluaciones

que consideran un porcentaje de preguntas para que el profesor de un curso específico pueda determinar. Ambos ejemplos se acercan a la noción de adecuación curricular que permite garantizar su sintonía con el contexto.

Finalmente, un elemento que ha surgido como espacio de desarrollo es la gestión académica con foco en el aprendizaje, en la consideración que un Proyecto Educativo que interpela permanentemente a la comunidad, requiere de agentes activos en la organización de grupos, generación de criterios y actitud de revisión permanente. La mejora continua que se requiere, necesita de equipos y liderazgos que centran su acción en el aprendizaje. Con el objetivo de atender a esta necesidad la Universidad ha diseñado un Sistema de Seguimiento a la Implementación Curricular que organiza las distintas informaciones, acciones y documentos del ámbito curricular, evaluativo y del desarrollo docente para articular sus componentes y generar comprensiones para la toma de decisiones que retroalimenta el proceso formativo.

El trabajo desarrollado en la actualización del Proyecto Educativo ha sido posible por la comprensión y reflexión activa de las autoridades y equipos; así como por el trabajo de un equipo interdisciplinario de la Dirección General de Pregrado que ha abordado cada desarrollo con capacidades y recursos técnicos actualizados; junto a una disposición al reconocimiento de las particularidades disciplinarias, profesionales y culturales de las carreras y sedes.

3. Bibliografía

- Universidad San Sebastián. (2015). Orientaciones para la Implementación Curricular de la Formación Integral.
- Universidad San Sebastián. (2012). Vive la Experiencia USS.
- Universidad San Sebastián. (2014). Orientaciones para la modificación de un Programa de Asignatura.
- Universidad San Sebastián. (2015). Orientaciones para el Desarrollo de la Docencia.
- Universidad San Sebastián. (2015). Orientaciones para la Elaboración de un Perfil de Egreso.
- Universidad San Sebastián. (2015). Proyecto Educativo. Santiago: Universidad San Sebastián (impresiones).
- Universidad San Sebastián. (2015). Proyecto Educativo (actualización).
- Universidad San Sebastián. (2016). Orientaciones para la docencia en el marco del Proyecto Educativo USS. Santiago.
- Universidad San Sebastián. (2016). Orientaciones para la Evaluación de Aprendizajes.