



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

DESAFIOS Y TENSIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD  
CURRICULAR EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Por

PAULA FERNANDA MORA OLIVEROS

Trabajo final de egreso presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad  
Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Educación mención Educación  
Superior

Profesor Guía

Lorena López Fernández

Julio, 2023

Santiago, Chile

©2023, Paula Fernanda Mora Oliveros

©2023, Paula Fernanda Mora Oliveros

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y su autor

## **Agradecimientos**

A mis colegas de trabajo que han estado constantemente apoyándome en este proceso.

A Christian Berger por darme todas las facilidades para desarrollar con éxito esta experiencia.

A mi amiga Ceci Díaz por esas largas conversaciones sobre el Magíster y este TFE

A mis queridos compañeros Ignacio y Pablo por haber realizado un gran trabajo colaborativo y estar ahí siempre apoyándonos hasta el final.

Al excelente grupo de magíster por todas las experiencias, conversaciones, debates y noches de trabajo.

A mi familia por crear todas las condiciones para que yo pudiera desarrollarme profesionalmente.

A Andrés por apoyarme de manera tan incondicional, por hacer que todo funcione y estar siempre motivándome a conseguir todos mis sueños.

Y a mi Magda quien es el motor de todas las cosas en mi vida y la razón de todo este esfuerzo.

## Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	3
Resumen.....	7
<b>I. Delimitación de la Problemática.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Contexto.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Flexibilidad Curricular.....	10
1.2.2 Gestión en la Educación Superior.....	13
1.2.3 Gestión Académica.....	14
1.2.4 Gestión del Cambio en la Educación Superior.....	14
<b>1.3 Formalización del problema.....</b>	<b>16</b>
<b>II. Propuesta de Trabajo.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Objetivo Principal.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Plan de Acción.....</b>	<b>17</b>
<b>III. Análisis de Resultados y Conclusiones.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Análisis de los Datos.....</b>	<b>18</b>
3.1.1 Planes de Estudios Flexibles.....	18
3.1.2 Descripción de actores relevantes y procedimiento.....	19
3.2.3 Interpretación y análisis de los Datos.....	19
<b>A) Flexibilidad Curricular.....</b>	<b>20</b>
<b>B) Desafíos en la Implementación de la Flexibilidad Curricular.....</b>	<b>22</b>
<b>C) Tensiones en la Implementación de la Flexibilidad Curricular.....</b>	<b>25</b>
<b>D) Otros aportes a la Flexibilidad Curricular.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Conclusiones.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Proyecciones y Limitaciones.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Relevancia del Tema.....</b>	<b>33</b>
<b>IV. Posicionamiento Profesional.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Aplicación del ciclo de reflexión a un aspecto del TFE.....</b>	<b>34</b>
4.1.1 Definición de la situación.....	34

4.1.2	Diálogo con la teoría .....	34
4.1.3	Alternativas de acción.....	35
4.2	Reflexión acerca del aporte del trabajo colaborativo .....	36
4.3	Transferencia al campo profesional .....	36
V.	Bibliografía.....	37
VI.	Anexos .....	40
6.1	Extracto del Plan de Desarrollo 2020-2025 de la Pontificia Universidad Católica de Chile .....	41
6.2.	Pauta de entrevistas semiestructuradas para Unidades Académicas.....	44
6.3	Pauta de entrevistas semiestructuradas para Unidades Centrales de la UC.....	45
6.4	Extracto de los criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado- CNA .....	46

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1 Concepto de Flexibilidad Curricular .....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 2 Desafíos en la Implementación de la Flexibilidad Curricular .....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 3 Tensiones en la implementación de la Flexibilidad Curricular .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 4 Otros aportes a la flexibilidad curricular .....</b>	<b>28</b>

## Resumen

El presente trabajo final de egreso surge de una reflexión acerca del llamado institucional realizado por la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC) en su Plan de Desarrollo 2020-2025, que busca fomentar la innovación los planes de estudios para promover la flexibilidad curricular como medio de enriquecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes de pregrado.

En este estudio, se llevará a cabo una indagación en la literatura académica para explorar diversos conceptos relacionados con la flexibilidad curricular, centrándonos especialmente en los modelos de *minor* y *major* que se pretenden impulsar. Además, se revisarán algunas ideas y enfoques de gestión en educación superior y gestión del cambio que nos permitirán acercarnos al estudio y alcanzar los objetivos planteados.

El presente estudio tiene como objetivo principal exponer las experiencias de los equipos de gestión de las unidades académicas que han implementado planes de estudios flexibles. Se busca identificar los desafíos y tensiones que surgen durante la implementación y administración de estos programas, así como indagar en las relaciones con las Unidades Académicas, el cuerpo docente y la gestión curricular en relación con los estudiantes.

Finalmente, se llevará a cabo una reflexión sobre la importancia de este tema en el ámbito de la Educación Superior. Se reconocerá que, a medida que se profundiza, emergen otros temas igualmente relevantes que también merecen ser abordados. También se destacará, cómo este estudio representa un valioso aporte a la gestión de los equipos de trabajo involucrados en la implementación de planes de estudios flexibles y a su posicionamiento profesional.

**Palabras Claves:** Educación Superior, Flexibilidad Curricular, Gestión Académica

## **I. Delimitación de la Problemática**

### **1.1 Contexto**

Este trabajo se sitúa en la Pontificia Universidad Católica de Chile, fundada en 1888 donde el arzobispo de Santiago de aquel entonces Mariano Casanova publica el decreto de inauguración de la Universidad Católica siendo su primer rector Monseñor Joaquín Larraín Gandarillas.

El proyecto educativo de la UC “busca desarrollar en nuestros/as estudiantes las competencias y habilidades necesarias para llegar a una especialización profesional de excelencia y nivel internacional “(Pontificia Universidad Católica de Chile [UC], 2020)

Actualmente, la universidad cuenta con 19 Facultades (incluye College UC), 17 Escuelas, 15 Institutos y 5 Campus.

Hoy en día, la universidad, como respuesta a la velocidad de los cambios en Educación Superior, ha elaborado un plan de desarrollo que abarca entre los años 2020-2025 en distintos ámbitos del quehacer universitario. Este plan busca “actualizar, perfeccionar y comunicar el proyecto educativo, fortaleciendo nuestro compromiso con la formación de personas capaces de asumir nuevos desafíos que como sociedad y comunidad global estamos enfrentando” (UC, 2020, p33). En concordancia con los nuevos desafíos en el marco curricular, se pretende avanzar en aumentar los niveles de flexibilidad dando mayor autonomía a los estudiantes para que puedan complementar su trayectoria curricular, adquiriendo competencias a través de la interdisciplina y la articulación con distintas Unidades Académica. La propuesta concreta es la creación de *minor* y *major* equivalentes entre diferentes programas permitiendo el desarrollo de programas académicos más flexibles y un diseño curricular transversal a toda la Universidad



Bajo este diseño propuesto, la Universidad cuenta con 8 carreras de pregrado que han implementado la flexibilidad curricular a lo largo de los años más las 3 licenciaturas que dependen de la unidad de College, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 1: Carreras de Pregrado con Flexibilidad Curricular**

FACULTAD	INSTITUTO / ESCUELA	CARRERA
<b>Arquitectura</b>	Instituto de Estudios Urbanos	Planificación Urbana
<b>Ingeniería</b>	Escuela de Ingeniería	Ingeniería Civil Licenciatura en Ciencias de la Computación
<b>Ingeniería / Matemáticas</b>	Instituto de Ingeniería Matemática y Computacional	Licenciatura en Ciencia de Datos
<b>Agronomía e Ingeniería Forestal</b>	N/A	Ingeniería Forestal y Agronomía
<b>Historia, Geografía y Ciencia Política</b>	N/A	Ciencias Políticas
<b>Educación</b>	N/A	Pedagogía en Educación Parvularia
<b>Economía y Administración/ Ciencias Sociales/ Derecho/ Ingeniería/ Historia, Geografía y Ciencia Política</b>	Escuela de Gobierno	Administración Pública
<b>College</b>	N/A	Licenciatura en Artes y Humanidades Licenciatura en Ciencias Naturales y Matemáticas Licenciatura en Ciencias Sociales

La magnitud de los cambios académicos que enfrentan las Escuelas con este llamado institucional, no solo impacta en una nueva forma de generar conocimiento y aprendizaje para los estudiantes, sino que conlleva grandes desafíos en términos de gestión y en generar cambios en la manera de organizar el trabajo académico-administrativo que finalmente son los encargados de plasmar las ideas curriculares y lograr los anhelados cambios.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Flexibilidad Curricular**

Hoy en día cuando hablamos de flexibilidad curricular, se viene a la mente una diversidad de formas de flexibilizar los planes de estudios, lo que sí está claro es que el cambio de la rigidez de los programas a la flexibilidad es inminente y es cosa de tiempo. Lavanda-Jaramillo et al (2022) plantea que “los procesos educativos de hoy van más allá de la disciplinamiento de una enseñanza esencialmente teórica, con contenidos atomizados sin relación con problemas reales y con prácticas educativas que fomentan el aprendizaje repetitivo y contemplativo” (p.61) sino que es importante que los programas académicos caminen hacia programas más flexibles , interdisciplinarios dándole así a los estudiantes la capacidad de complementar su formación profesional con otras habilidades que serán importantes para su desempeño en el ámbito laboral

La flexibilidad curricular, si bien es un término que se asocia a nuevas tendencias es un término que lleva un tiempo siendo abordado, donde algunos países como Estados Unidos donde la flexibilidad curricular está sólidamente instaurada. Además, este término posee una gama de posibilidades, los currículums flexibles no se enmarcan en una sola idea como por ejemplo Coollis y Moonen (2011) definen la flexibilidad de un plan de estudios como “la opción de ofrecer a los estudiantes la posibilidad de elegir cómo, qué, cuándo y

con quién participan en las actividades de aprendizaje mientras están en una institución de educación superior” (p.15)

Por otra parte, las autoridades educativas, desde su narrativa, presentan a la flexibilidad como una característica a la que toda institución debe aspirar (Ocampo, 2021). también se puede argumentar que la flexibilidad favorece la libertad de elección de asignaturas y trayectorias escolares, la autonomía estudiantil, la estructuración de perfiles académicos acordes a las aspiraciones profesionales de cada estudiante, la posibilidad de hacer ajustes en la carga académica de tal modo que se consideren los intereses y necesidades de cada estudiante (Díaz-Barriga et al., 2020; White y Schulenberg, 2012 como se citó en Ocampo, 2021).

Escalona (2008) expresa que la flexibilidad académica va más allá de la flexibilidad del plan de estudios y de la factibilidad del alumno de construir lo que quiere estudiar; la flexibilidad académica incluye la flexibilidad numérica, funcional, administrativa, tecnológica, de gobierno y, por supuesto, la curricular o referida al plan de estudios. y también especifica ciertas características que tienen los planes flexibles:

- Persigue adecuar permanentemente los nuevos conocimientos a los procesos de formación, lo que implica la actualización permanente de la disciplina;
- Promueve la capacidad de decisión en el alumno en el momento de elegir las asignaturas o módulos que debe cursar y lo ayuda a determinar el ritmo de sus estudios;
- Fomenta el trabajo colegiado de docentes e investigadores al darle una nueva función a la academia; en este sentido la flexibilidad impone antes la formación docente para sensibilizar a los profesores hacia el cambio y los prepare en las estrategias y técnicas didácticas que hagan exitoso su plan;

- Propicia la comunicación horizontal y vertical de los contenidos al evitar la rigidez de materias secuenciales, con lo que se mejora la comunicación de todo el plan;
- Facilita la movilidad de los actores académicos, tanto estudiantes como docentes, primero hacia el interior de la institución, pero también se puede lograr esto con otras instituciones y países;
- Opta por un aprendizaje integral mediante el contacto del estudiante con el mundo circundante ya que al tener acceso a una amplia gama de áreas disciplinares, se lo forma en diversas estrategias que le permiten ampliar sus expectativas de aprendizaje
- Vincula la Universidad con otras instituciones de la sociedad;
- Busca la formación de un hombre comprometido con sus circunstancias, reflexivo y polivalente (conocimiento y experiencia panorámica en el campo laboral de su disciplina);
- Estimula la interdisciplinariedad, disciplinariedad y transdisciplinariedad al situar la disciplina en el área del conocimiento y al actuar en la resolución de problemas reales;
- Redimensiona el papel que juega el docente como sujeto social que convoca al alumno a establecer el diálogo y a explorar sus propias intencionalidades
- Hace viable el sistema de créditos, aspecto que el estudiante representa un serio obstáculo porque cada institución evalúa con diferentes parámetros (Cfr. Pedroza, 2004 como se citó en Escalona, 2008).

Una manera de que los alumnos tengan mayores experiencias y libertad para elegir cursos complementarios a su formación profesional es a través de *minor* y *major* que se encuentran alojados en las unidades académicas, estas se pueden definir según lo especificado en la en de la UC “como concentraciones de cursos que permiten la obtención de logros en el aprendizaje, adquirir competencias y

habilidades disciplinares y profesionales, según el área de especialidad.” (UC, s.f). Esta agrupación de cursos como *major* invita a los alumnos a explorar un área específica y en profundidad mientras que los *minor* buscan complementar conocimientos en un área disciplinar con una extensión menos a la un *major*.

### **1.2.2 Gestión en la Educación Superior**

Cuando se realizar una búsqueda sobre modelos de gestión aplicados a la Educación Superior se hace dificultoso encontrar información concreta y relevante, hay algunos intentos en adaptar modelos enfocados al mundo empresarial, pero vemos que la complejidad de la Educación Superior , por ahora, no ha encontrado un lugar donde centrar su quehacer, los acercamientos hacia el tema de la gestión , principalmente en la educación universitaria, están centrados definir una estructura de gobernanza, es decir, en definir quienes tienen el poder en la toma de decisiones (Vries e Ibarra ,2004).

Si bien no existe literatura específica que nos hable de la gestión de la Educación Superior, el concepto de la calidad y la preocupación por las acreditaciones en las instituciones de Educación Superior ha hecho que se comience a hablar de poco sobre el “hacer” de las instituciones. Vries e Ibarra (2004) consideran que la gestión en el ámbito universitarios “Uno de sus puntos cruciales ha girado en torno a la naturaleza de la cooperación, pues ella denota el esfuerzo de un conjunto de actores que se reúnen y organizan alrededor de un objetivo compartido y las maneras para garantizar su realización” (p.578)

Blanco y Quesada (2008) realizan un aporte a la gestión universitaria enfocándose principalmente en la gestión académica “la gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación.” (p.2) aquí vamos aproximándonos a la importancia de la gestión universitaria y más específicamente a la gestión académica

la cual es entendida como la gestión de programas curriculares, planes de estudios, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje (Morantes y Acuña, 2013)

### **1.2.3 Gestión Académica**

La gestión de los programas curriculares puede llegar a ser bastante compleja dado a que la Educación Superior en si misma es muy cambiante por todas esas exigencias del entorno, como la masificación, el acceso, la diversidad de los estudiantes y de instituciones, esto hace que en términos de administración y de planificación, sea cada vez más desafiante para quienes tienen a cargo los programas de estudios. Sin embargo, a pesar de esta complejidad, Tally et al (2007) indaga un poco más sobre la eficacia en la gestión académica, sobre todo cuando los cambios suceden desde visión estratégica de las instituciones, haciendo un alcance sobre la importancia de las relaciones en la gestión entre todos los actores involucrados “ es de vital importancia garantizar una conexión continua y adecuada entre los proyectos del programa y la organización en su conjunto si se quiere que los proyectos sigan alineados con la dirección estratégica de la organización” (p.8) por otra parte, el autor habla sobre la dinámica del poder dentro de la gestión de los planes de estudios enfatizando la importancia de anticipar problemas entre las relaciones de directores de Escuela, Coordinadores Académicos , jefes de docencia , etc. El último punto al que se le da importancia como parte de la gestión eficaz, es la capacidad que los programas tienen para adaptarse al entorno cambiante de la Educación Superior, aquí el autor especifica la importancia de estar conscientes del ciclo de vida de los programas para dar respuesta a lo que dicta el entorno.

### **1.2.4 Gestión del Cambio en la Educación Superior**

La Educación Superior se encuentra inmersa en un entorno que esta sometido a constantes cambios, la gestión y el funcionamiento de las universidades han evolucionado significativamente en comparación con años anteriores, por lo tanto, es crucial abordar y

gestionar estos cambios. Autores como Hit et al (2015) en Soriano-Rivera (2016) señalan que la gestión del cambio es unas respuestas a las modificaciones en las estrategias de las organizaciones, según ellos “el cambio estratégico es aquel que se produce como consecuencias de las estrategias que escoge e implementa una compañía” (p.49). Aunque esta definición se basa en los cambios del ámbito empresarial, la dinámica de la Educación Superior y su creciente aceleración (como el auge de los programas en línea, la rendición de cuentas, la masificación, entre otros factores) han hecho que sea relevante preocuparse por gestionar el cambio y hacer frente a las resistencias que surjan. Acosta (2002) mencionado por Sorroza (2018) define los cambios organizacionales como “el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan” (p.484)

### **Resistencia al Cambio**

Estos cambios impulsados por el dinamismo de la Educación Superior y como todo cambio, genera resistencias sin embargo estas resistencias son naturales en el ser humano, como dice Sorroza (2018)” son reacciones naturales, pues la resistencia es dialécticamente parte misma del proceso de cambio” estas reacciones son las que van contra el avance de las instituciones y sus transformaciones.

En el caso de los cambios que suceden en el ámbito curricular, ha sido estudiado la resistencia de los docentes, al respecto Caruth (2007) cita a Lane (2007) quien expresa que los docentes tienden a ser “sobrepreservadores de sus cursos y sus tiempos” (p.16), resistiéndose a la colaboración. Caruth(2007) analiza cómo es que la resistencia al cambio por parte de los docentes ya que es una de las barreras más importantes del cambio en la Educación Superior. Hay docentes que pueden llegar a reclamar por su libertad académica con tal de resistirse a los cambio (p.16). Por esto es que trabajar el cambio dentro de la Educación universitaria es fundamental para seguir creciendo y responder a la demandas

del entorno y por ende “resulta fundamental el nivel de credibilidad en las habilidades y competencias del equipo que lidera la implantación para despertar la confianza de los docentes en dicho proceso (Córica , 2020)

### **1.3 Formalización del problema**

En el contexto de las demandas que han afectado a la Educación Superior, la Universidad busca implementar una serie de acciones en distintos ámbitos del quehacer universitario. Uno de estos cambios, se relaciona con el rediseño de los planes de estudios, apuntando a la flexibilización a través de la interdependencia entre las Unidades Académicas. Si bien, la literatura nos permite ver que esta flexibilidad a nivel de aprendizaje puede ser valiosa para el estudiante, los equipos de gestión se ven desafiados administrativamente para llevar a cabo un plan de estas características. Esto toma relevancia ya que actualmente, en concreto, no existe información sistemática que retroalimente a las unidades académicas sobre las dificultades de implementación de los planes de estudios flexibles.

En consecuencia, con el párrafo anterior, este estudio busca levantar los desafíos que han tenido los equipos de gestión académica en la implementación de la flexibilidad curricular, con el fin de aportar información que pueda ser útil para mejorar los procesos y coordinación en las Unidades Académicas que están comenzando el camino hacia la flexibilización de sus programas.

## **II. Propuesta de Trabajo**

### **2.1 Objetivo Principal**

Conocer las dificultades que los equipos de gestión académica han tenido durante la implementación de la flexibilidad curricular de las diferentes carreras de la Pontificia



Universidad Católica de Chile, con el fin de apoyar a las Unidades Académicas a visualizar y considerar posibles escenarios ante el cambio de sus planes de estudios.

## 2.2 Plan de Acción

Para poder dar cumplimiento al objetivo principal de este estudio, se efectuó un plan de acción que consistió en el levantamiento de experiencias de las Unidades Académicas entorno a la implementación de los planes de estudios flexibles. Dicho plan, aborda 4 etapas que van desde la definición de actores relevantes hasta el análisis de las entrevistas realizadas, cada una de estas etapas cuenta con un procedimiento, materiales o instrumentos que facilitará el acceso a la información e indicadores de validación producto de las acciones realizadas.

**Tabla N° 2: Plan de Acción con procedimiento, instrumento y validación**

ETAPAS	PROCEDIMIENTO	MATERIALES	VALIDACIÓN
<b>Definición de Actores Relevantes y contactarlos para las entrevistas</b>	Revisar qué unidades Académicas son las que cuentan con planes de estudios flexibles para definir quienes podrían participar del estudio- Creación de pautas para realizar las entrevista	Laptop para navegar por la web de las unidades académicas y generar las pautas de entrevistas	Número de actores relevantes Número de entrevistas planificadas
<b>Realización de Entrevistas a actores relevantes</b>	Visitar oficinas de los entrevistados o generar un espacio virtual para la realización de las entrevistas	Pauta de entrevistas para entrevistados Laptop y zoom para la realización de las entrevistas virtuales Grabadora para las entrevistas presenciales	Número y registro de las entrevistas realizadas
<b>Revisión de información disponible de los planes de estudios flexibles en la UC</b>	Revisar web de las Unidades Académicas para comprender el modelo curricular flexible con el que cuentan	Laptop e Internet para acceder a la web de las unidades académicas para la revisión de mallas curriculares	Número de unidades académicas revisadas
<b>Análisis de las entrevistas realizadas y de la revisión de información sobre la flexibilidad curricular UC</b>	Transcribir entrevistas y analizarlas generando gráficos para su mayor comprensión	Laptop para escribir el análisis Licencia MAXQDA	Documento final con el análisis de los resultados

### **III. Análisis de Resultados y Conclusiones**

#### **3.1 Análisis de los Datos**

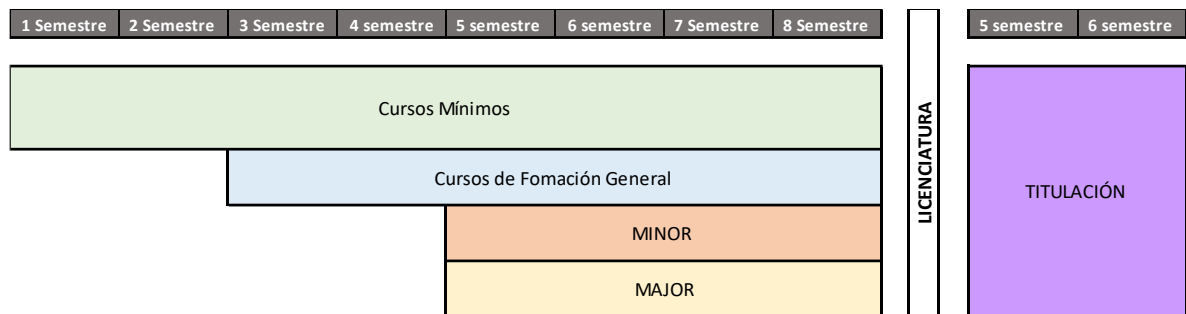
##### **3.1.1 Planes de Estudios Flexibles**

Para este estudio, también se ha querido explorar las mallas curriculares de las carreras que cuentan con un plan de estudios flexibles, para así, lograr un mayor entendimiento sobre los temas de gestión. Este análisis, esta alimentado por la información que hay en la web institucional de las carreras y que explican en detalles en qué consiste la flexibilidad en estos programas académicos.

Gran parte de las carreras que cuentan con sus planes de estudios flexibles parten con 4 semestres donde se concentran los cursos disciplinares de la carrera (cursos mínimos) la cual es bastante rígida, en esta etapa solo pueden indagar en otras disciplinas a través de la Formación General, un modelo insertado por la UC en los planes de estudios de pregrado, con el fin de que los estudiantes adquieran otro tipo de habilidades, sin embargo, estas áreas del conocimiento también están limitadas.

A partir del 5to semestre, los curriculum comienzan a experimentar una apertura hacia otras áreas del conocimiento a través de *major* los cuales en su mayoría están creados por las mismas Escuelas y también a través de *minor* los cuales suelen dar la libertad a los estudiantes para explorar en otras Unidades Académicas que están previamente definidas y limitadas. Sin embargo, también existen Escuelas que crean sus propios *minor* y los alumnos no tienen la posibilidad de explorar en otras disciplinas. A continuación, se puede observar un breve esquema que permitirá la comprensión de las mallas curriculares flexibles de la UC.

**Tabla N°3: Esquema general de la flexibilidad curricular en un plan de estudios**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.2 Descripción de actores relevantes y procedimiento

En este estudio sobre los desafíos y tensiones de la implementación de la Flexibilidad curricular en la UC fue importante comprender las principales dificultades asociadas con la administración de un plan de estudios flexible, dejando de lado la rigidez que comúnmente se encuentra en las instituciones de Educación Superior.

Con el fin de abordar estas experiencias, se llevaron a cabo nueve entrevistas semiestructuradas con actores relevantes pertenecientes a las Unidades Académicas que administran planes de estudios flexibles. Estos actores ocupan principalmente cargos de coordinación académicas, subdirectores y jefes de carrera, Por otra parte también, se pudo conversar sobre la idea de flexibilidad con profesionales de las áreas centrales de la UC que participan activamente en los diseños curriculares.

### 3.2.3 Interpretación y análisis de los Datos

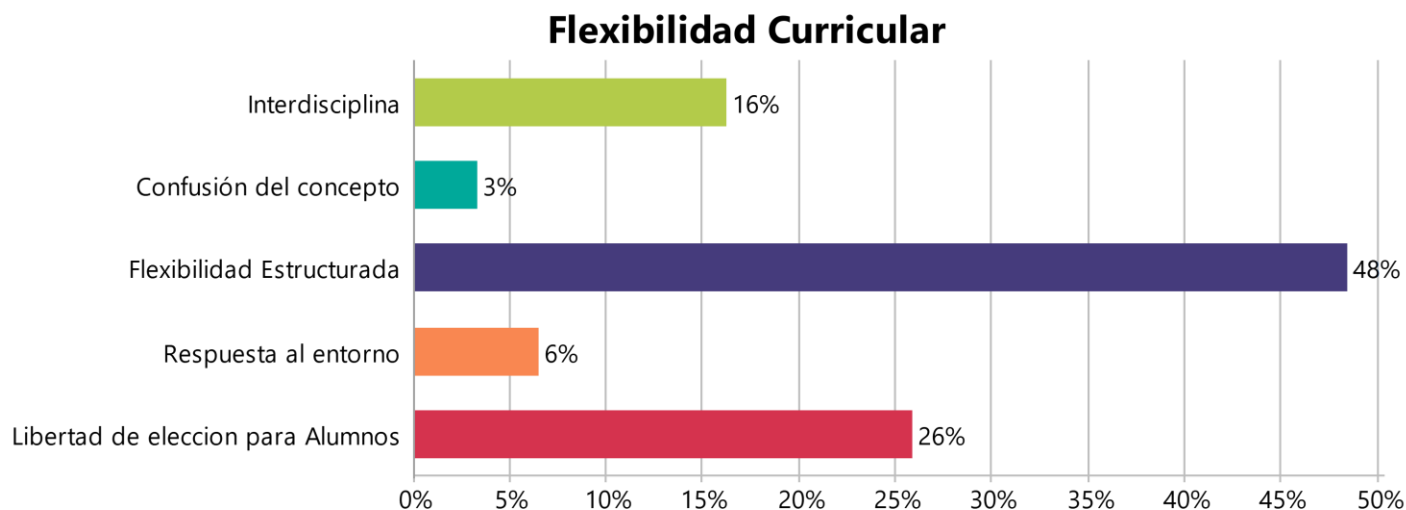
La exposición de los datos que se presentan a continuación, pretenden facilitar la lectura de las entrevistas realizadas e identificar concretamente el objetivo de este estudio, por lo que se estructuró en cuatro puntos:

- Flexibilidad curricular: Aquí se conoce el tipo de plan de estudios y los entrevistados entregan su visión sobre la flexibilidad curricular
- Desafíos y dificultades de la implementación de la flexibilidad curricular: se exponen las experiencias de las Unidades Académicas que han presentado en la implementación.
- Tensiones de la implementación de la flexibilidad curricular: se conocen aquellos procesos o actores que tensionan o se transforman en barreras en la implementación del curriculum flexible.
- Otros aportes a la gestión de la flexibilidad curricular: Se da a conocer otras experiencias o percepciones de los entrevistados sobre la implementación de la flexibilidad curricular

#### **A) Flexibilidad Curricular**

Las entrevistas realizadas a los profesionales de la UC, comienzan con una breve explicación sobre cómo están conformados los planes de estudios flexibles. En estas instancias, se revisa la historia del diseño curricular y comentan a grandes rasgos cómo es la distribución de los cursos y en qué momento se produce la flexibilidad para los estudiantes. Sin embargo, hay una pregunta que es vital para comenzar a conversar sobre los temas de gestión de estos planes de estudios, que tiene que ver con definir la flexibilidad curricular y cuál es la mirada de ellos sobre esta idea flexibilizar, articular e interdisciplinar la formación de los futuros profesionales.

**GRÁFICO 1 CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD CURRICULAR**



En el gráfico presentado, se puede observar una alta tendencia a definir la flexibilidad curricular como un modelo interdisciplinario, es decir, articulado entre distintas facultades principalmente para aquellas carreras flexibles que nacen de esta interdisciplina. Por otro lado, algunos entrevistados destacan la flexibilidad como una oportunidad de dar respuesta a las demandas del entorno y como una posibilidad de los alumnos de ser protagonistas de su formación, ampliando el universo de especialidades y competencias que pueden adquirir para desarrollarse como profesionales. Esta elección se ve reflejada con la literatura con Coollis y Moonen (2011) quienes hablan de la libertad de elección de los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Si bien, hay un porcentaje mínimo de entrevistados que considera que la flexibilidad es confusa, es interesante destacar la propuesta de un nuevo concepto interno en la institución que fue nombrada explícitamente por algunos entrevistados es la mencionada "Flexibilidad Estructurada" este concepto hace alusión a que los alumnos tienen la

posibilidad de optar a especialidades a través de *minors*, sin embargo, esta elección está normada o cuenta con límites impuestos por la Unidad Académica (UA). Los entrevistados al respecto mencionan:

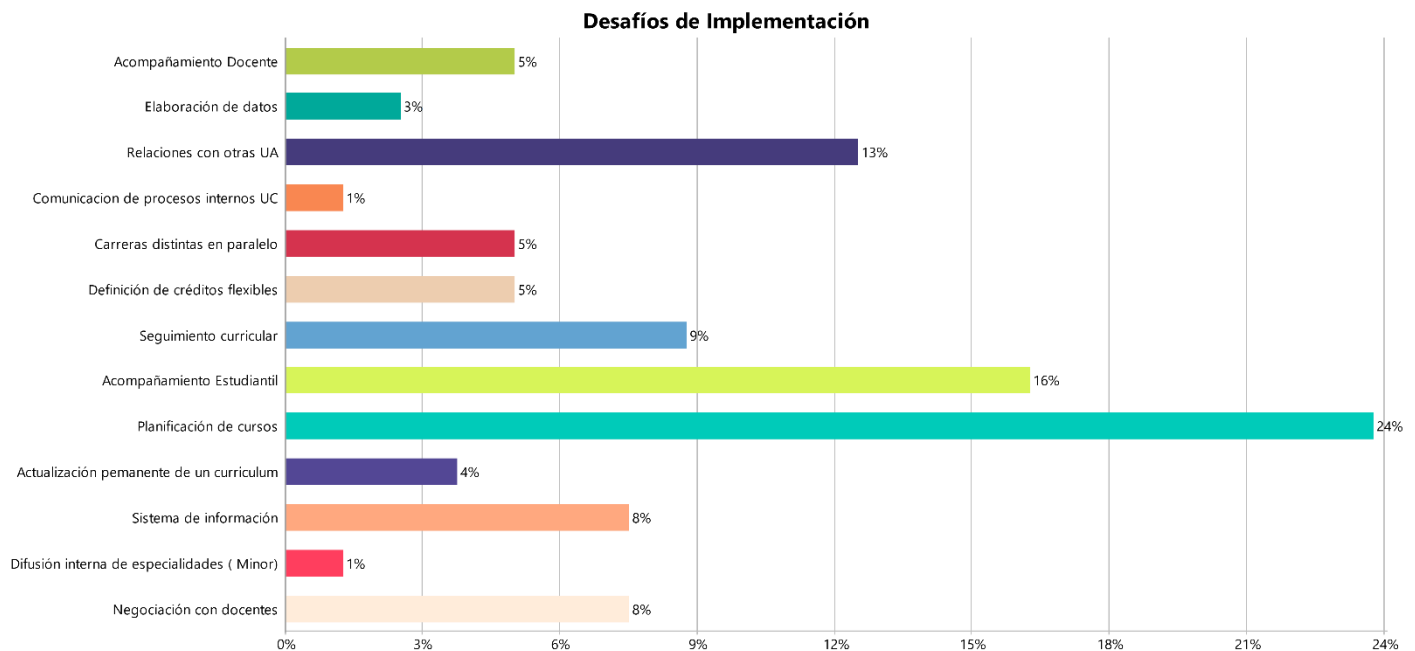
*“había un profesor que siempre decía que la nuestra, era una flexibilidad tramposa. ¿Por qué? Porque le damos cierta flexibilidad al alumno en cosas que tienen que elegir, pero limitamos el universo de elección” (Entrevistado 1)*

*“Hay ciertas políticas institucionales que de repente son difíciles, como, por ejemplo, hoy día están pensando en la flexibilidad de los currículums y es bueno, tiene un lado muy bueno, pero también por otro lado el plan institucional dice ponerle un minor a una carrera rígida y eso no es flexibilizar” (Entrevistado 3)*

## **B) Desafíos en la Implementación de la Flexibilidad Curricular**

Para poder obtener .datos que se enfoquen en los objetivos que guían este estudio, las entrevistas realizadas se centran en gran parte en definir los desafíos de la implementación de un curriculum flexible.

**GRÁFICO 2 DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD CURRICULAR**



Las respuestas asociadas a los desafíos de implementación, tienen una alta tendencia a reflejar que lo más importantes de la implementación está en la planificación de cursos y la gestión académica, ya que existen variables importantes a considerar: estimación de vacantes, horarios, aumento de alumnos por sección, etc. La planificación de los *minor* y *major* es compleja cuando los procesos están entrelazados con otras unidades académicas y se necesita una mirada amplia de las complejidades del día a día.

*“Entonces creo que los *major* y los *minor* nos abren a una formación compleja, que luego va a estar alojada en Interdisciplina, porque *major* y *minor* te abre a la posibilidad de contar con cursos Interdisciplinarios, pero para eso debes tener a alguien que está a la cabeza, no administrando, sino que, haciendo gestión, mirando*

*complejamente los procesos desde estos ámbitos y además del desarrollo profesional de las estudiantes.” (Entrevistado 9)*

La gestión académica cobra bastante relevancia en las entrevistas realizadas y apuntan a que forma una parte esencial de la calidad de los proyectos educativos y aportan a la eficiencia y eficacia de la institución (Blanco y Quesada ,2008). Otro punto importante que sale a luz tiene que ver con la importancia de contar con un plan y un equipo de acompañamiento estudiantil, ya que una de las cosas más complejas, tiene que ver con la orientación y el entendimiento de los estudiantes sobre su trayectoria, y los requisitos de cumplimiento para el egreso, además de requerir más apoyo a los estudiantes que entran por admisión especial.

*“...hay que hacer mucho acompañamiento en temas de rendimiento académico, en apoyos para el aprendizaje, en que entiendan donde están y qué tienen que hacer. Todo eso, nos ha implicado a nosotros un trabajo de organización del equipo muy potente y que hoy en día es reconocido en todas partes, así que eso ha sido muy bueno.”*

*(Entrevistado 7)*

Dado a que en gran parte las carreras se relacionan con otras Facultades, uno de los desafíos importantes de abordar es la relación con las Unidades Académicas, ya que interactúan durante todo el proceso de planificación. Esta relación suele ser compleja ya que si bien hay documentos que respaldan estas alianzas, el equipo de trabajo tiene distintas maneras de abordar el tema de la flexibilidad y la recepción de los alumnos en las unidades académicas no siempre es bien recibida, ya que impacta mayormente en la planificación de los cursos, además de existir en algunos casos una alta rotación de profesionales lo que no da fluidez de los procesos. Sin embargo, no hay que olvidar que estas conexiones son importantes para seguir los lineamientos estratégicos institucionales Tally et al (2007).



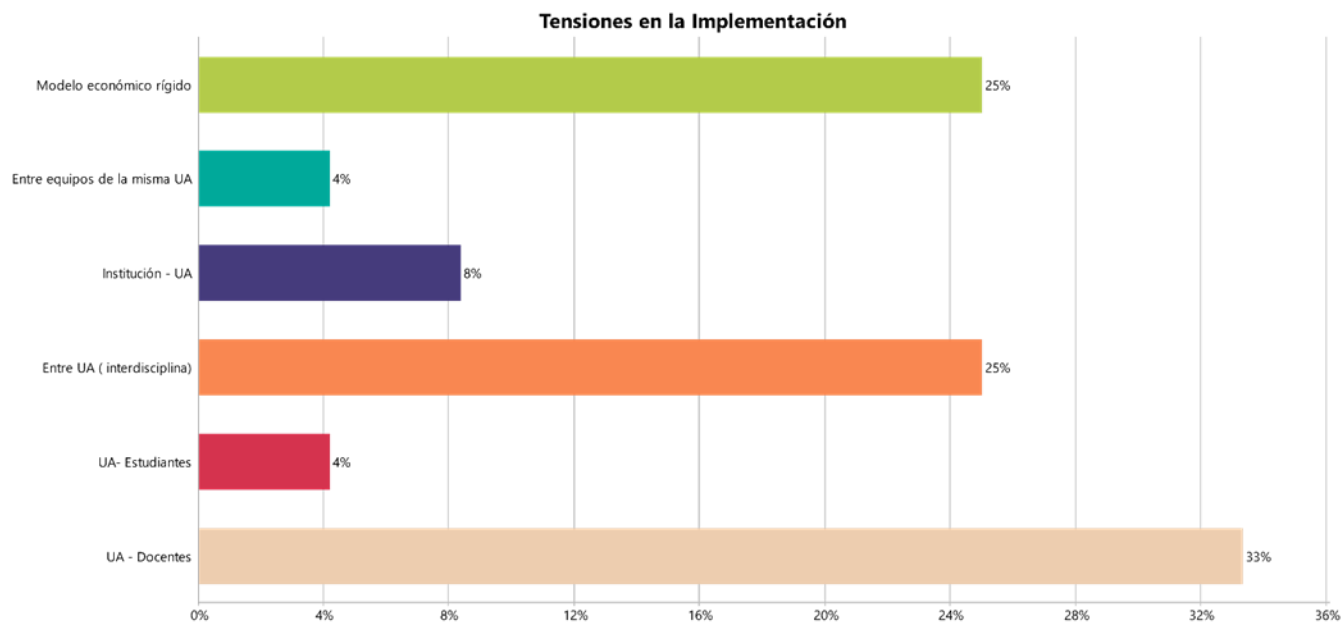
Producto de las complejidades que aparecen a nivel de gestión en la implementación de la flexibilidad curricular, gran parte de los entrevistados aconseja tener un sistema de gestión paralelo al que ofrece la universidad, ya que éste no logra en muchos casos reflejar la trayectoria curricular de los estudiantes, además de que es necesario tener al menos un sistema de simulación de trayectorias para que el alumno tenga acceso y pueda proyectar los cursos que inscribirá. A pesar de estas complejidades, aún hay Unidades Académicas que realizan este seguimiento curricular de manera manual, debido a que la carrera cuenta con un universo muy pequeño de estudiantes, sin embargo, al proyectar el aumento de los estudiantes, afirman esta situación no será sostenible en el tiempo y se deberá invertir en algún sistema de información adicional.

*“...tenemos todos los planes de estudio arriba y los estudiantes pueden ir viendo e ir eligiendo qué pasa si eligen determinado mayor con minor y título, en el fondo hay como un poco de guía para el estudiante y un poco para nosotros poder ver su ficha y ver qué tiene inscrito.” (Entrevistado 8)*

### **C) Tensiones en la Implementación de la Flexibilidad Curricular**

La implementación de estos planes curriculares no está exenta de tensiones entre los distintos actores de la institución, estas experiencias son importantes de considerar para gestionar estos planes de estudios.

### GRÁFICO 3 TENSIONES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD CURRICULAR



Como se puede observar dentro de las tensiones se han identificado los entrevistados hay que tres que son las principales. Por una parte vemos como el modelos económico de la universidad tensiona la implementación de los programas y cuando se habla sobre esto, es porque la asignación de presupuesto no es acorde a la necesidades de un plan flexible (aumento de secciones de cursos, planificación, recursos para acompañamiento estudiantil, sistemas de información, etc).A su vez, los entrevistados reconocen que una de las tensiones más relevantes tiene que ver con la relación con la Unidades Académicas. Como se menciona en los desafíos de implementación, estas relaciones muchas veces se tensionan por el desbarajuste que se produce en la asignación de vacantes, ya que esto puede llegar a cambiar el curso de la planificación y que, acompañado con la rotación que existe en la administración de la carreras, impacta en la fluidez de los procesos, además algunos de los entrevistados expone que a raíz de todas estas situaciones la planificación de los cursos en las Unidades Académicas. los alumnos de otras facultades no se sienten bienvenidos.

*“Yo creo que uno de los principales desafíos tiene que ver con que, los equipos de trabajo cambian en las otras unidades académicas. Como, por ejemplo, tuve que hacer, al principio, todo un proceso de socialización en todas las unidades académicas explicándoles que desde el 2019 nosotros habíamos cambiado la malla, que habíamos incorporado este Minors y por lo tanto íbamos a necesitar generar esta relación para la solicitud de vacantes” (Entrevistado 4)*

Si bien estas tensiones son muy relevantes conocerlas para poder prever en futuros cambios en los planes de estudio, la tensión en la relación con los docentes pareciera ser las que más impacta a los equipos de gestión.

*“... diría los que tenemos hartos profesores adjuntos, cuando yo les explico la malla y la complejidad es una mezcla entre fascinación y terror” (Entrevistado 9)*

Durante las entrevistas, se ha observado que los entrevistados reconocen cierta tensión con los docentes. Estas tensiones abarcan distintos aspectos, desde el diseño del plan de estudios hasta su implementación. En el proceso de creación, estas tensiones se producen por la disminución de los créditos de aquellos cursos que son dictados por docentes de larga trayectoria, esto se refleja claramente en la literatura de Caruth (2007) sobre la resistencia de los docentes. En cuanto a la implementación, los docentes se ven enfrentados a un aumento de alumnos en los cursos, realizar más de una sección o incluso dictar cursos en ambos semestres, generando una carga adicional para ellos,

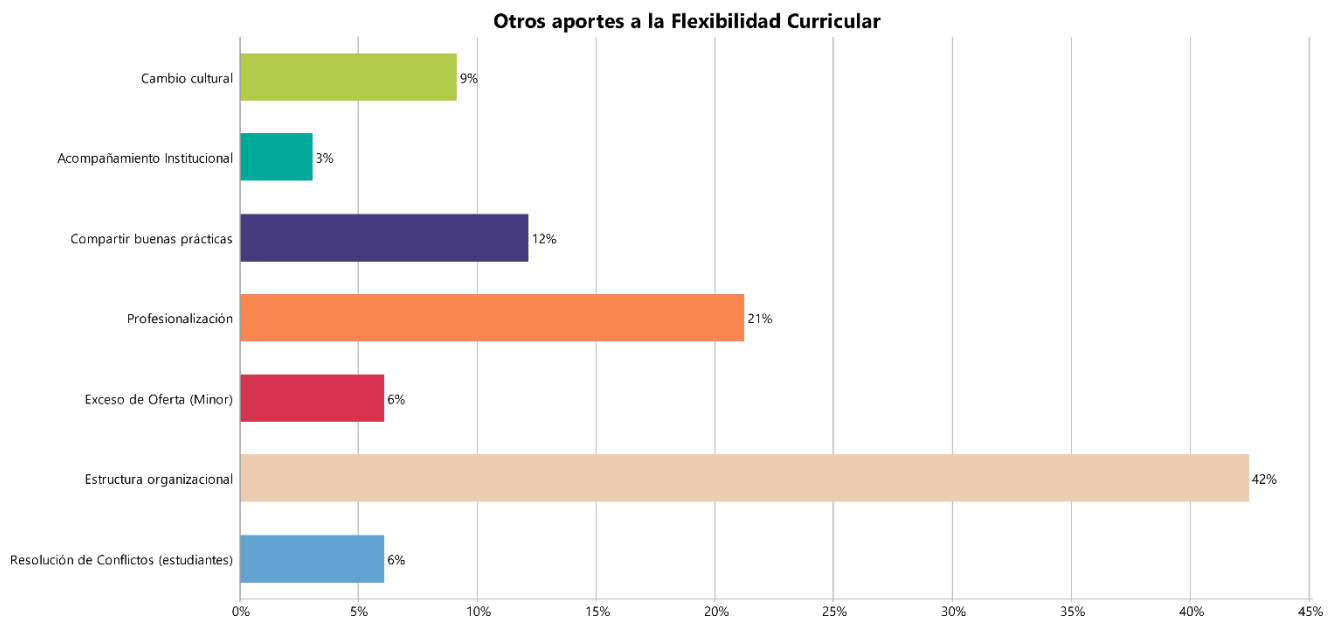
*“Tenemos aproximadamente 16 profesores y profesoras de planta ordinaria y siempre tuvimos pocos recursos y después teníamos una gran oferta de OPR y esto generaba siempre algún tipo de tensión porque somos pocos, entonces nadie quiere estar generando OPR nuevos todos los semestres, pero a la vez también tienes que ofrecer, obviamente, variedad al estudiantado” (Entrevistado 2)*

Luego, en menor medida, aparecen otras tensiones que son importantes de mencionar que tienen que ver con la relación con los estudiantes, principalmente producto del dinamismo de la malla curricular a veces por la falta de orientación. También está esta la tensión entre los equipos de trabajo, lo cual sucede cuando los equipos llevan mucho tiempo en la institución realizando el trabajo de cierta manera y cuesta hacerlos partícipes de los proyectos de flexibilización, ya que también implica adquirir nuevos procedimientos, relacionarse con otros administrativos, entre otros.

#### **D) Otros aportes a la Flexibilidad Curricular**

Es interesante, apreciar es que existen una variedad de temas que comienzan a visualizarse con la implementación de los curriculum flexibles y que son importante mencionarlas y analizar.

**GRÁFICO 4 OTROS APORTES A LA FLEXIBILIDAD CURRICULAR**



Los dos aspectos más relevantes que hay que considerar en este ítem de análisis tiene que ver con la importancia de contar con una estructura organizacional dentro de las Unidades Académicas para enfrentar la implementación, y eso también está relacionado con el segundo aspecto que hay que destacar que es la importancia de la profesionalización , ya que ambas cosas, para los entrevistados son parte del éxito de la implementación , hay algunas carreras que producto de la llegada de los planes de estudios flexibles sus estructura se vieron afectadas, se crearon nuevos puestos de trabajos y se profesionalizaron roles de planificación y relación con estudiantes y docentes, producto de las tensiones ya mencionadas. En general, los entrevistados reconocen el aporte que la Vicerrectoría a través de la Dirección de Docencia en el acompañamiento curricular, y el despliegue de profesionales que están asesorando a las Unidad Académica en el proceso, sin embargo , algunos creen que es de importancia generar encuentros entre profesionales de la gestión en sus distintos roles, para compartir buenas prácticas en gestión , sobre todo ahora que los cambios de planes de estudios flexibles comenzarán a ser cada vez más frecuentes en la universidad,

### **3.2 Conclusiones**

Durante este estudio, se pudo apreciar aspectos relevantes de la implementación de la flexibilidad curricular en la UC. Se evidenció, en primera instancia, que el llamado institucional a flexibilizar los planes de estudios es recogido por las Unidades Académicas bajo la lógica de *minors* y *majors*, lo que permite que los estudiantes tengan posibilidades de elección. Sin embargo, se observa que ese universo de posibilidades está limitado. Esta “Flexibilidad Estructurada”, pareciera ser que va a dominar el futuro de los cambios curriculares en la institución, aun así, cuando la flexibilidad de los planes de estudios no sea completamente flexible, estas estructuras curriculares no están exentas de desafíos y tensiones importantes desde el diseño curricular cuando se enfrentan a decisiones sobre la asignación de créditos para dar cabida a la interdisciplina, hasta la propia planificación del curriculum.

Cuando se está implementando este modelo flexible, se evidencia la importancia de las relaciones entre las Unidades Académicas, las cuales pueden ser complejas debido a las diferencias en los tiempos y procesos de cada una. Esto también afecta la movilidad de los profesionales, ya que algunas carreras han experimentado dificultades para mantener las alianzas existentes y establecer nuevas relaciones.

La falta de un trabajo conjunto en la planificación y la falta de preocupación por cultivar estas relaciones, son factores determinantes. En este sentido, el desafío radica en mantener una comunicación constante con las Unidades Académicas que influyen en los programas, ya que, aunque existan documentos formales, estos no garantizan la fluidez de los procesos. Para este desafío, es importante establecer canales de comunicación efectivos y fomentar la colaboración y así superar barreras que puedan ir surgiendo durante la administración de estos programas.

Hay otro aspecto, muy relevante que forma parte de la planificación de los cursos en un curriculum flexible, es la relación con los docentes durante el proceso de cambio de un plan curricular de estas características, ya que pueden presentar resistencia la que puede surgir desde el diseño o rediseño de los planes de estudio, debido a la reducción de los créditos, al aumento en el número de alumnos por curso, entre otros factores.

En fundamental reconocer, que esta relación con el cuerpo docente debe ser uno de los puntos más importantes en la estrategia de cambio de las Unidades Académicas. Involucrarlos durante todo el proceso, puede facilitar la gestión y lograr el éxito en la flexibilidad curricular. Esta participación, puede ayudar a comprender mejor sus preocupaciones y perspectivas, así como involucrarlos en la toma de decisiones claves, también promoviendo la comunicación abierta y transparente y fomentando un ambiente de colaboración. Además, es importante brindarles el apoyo necesario para que puedan adaptarse a los cambios curriculares, por ejemplo, con actividades de capacitación, recursos, etc.

El estudio también revela que el acompañamiento estudiantil es uno de los principales desafíos de la implementación de la flexibilidad. La trayectoria curricular de los estudiantes se vuelve más dinámica y, en principio, más desafiante, por lo tanto, es crucial contar con un equipo de asuntos estudiantiles sólido, compuesto no solo por profesionales sino también por roles de tutorías que permitan brindar un acompañamiento más cercano a los estudiantes. Es importante que este equipo, desarrolle planes de acción y estrategias de difusión que ayude a los alumnos a tomar decisiones informadas. Estas iniciativas deben proporcionar información clara y accesible sobre las opciones de cursos y requisitos, para ayudar a los estudiantes a comprender el modelo flexible de manera efectiva.

La orientación hacia los estudiantes debe contemplar un sistema de información que pueda ayudar tanto a los equipos de gestión como a los estudiantes a simular sus trayectorias curriculares, esto permitirá visualizar y planificar su progreso académico, explorar diferentes opciones y evaluar el impacto de sus decisiones y, a los equipos de gestión, les permitirá monitorear estas trayectorias.

Sin duda, la flexibilidad curricular es un modelo educativo que perdurará y se desarrollará cada vez más en respuesta a las demandas del entorno. Esto implica que los desafíos en la gestión de estos planes de estudios deben ser considerados, al igual que los aspectos económicos para asegurar que estén alineados con la flexibilidad y sus necesidades.

En la actualidad, la UC, se enfrenta a la realidad de contar con presupuestos rígidos que limitan su capacidad para adaptarse a la flexibilidad curricular de manera efectiva. Es importante reconocer, que la implementación exitosa de la flexibilidad requiere de recursos financieros adecuados y flexibles. Esto incluye la asignación de presupuestos que permitan la contratación de personal cuando se requiera, creación de nuevas secciones, adquirir sistemas de información, entre otros. En resumen. Es necesario abordar los aspectos económicos para asegurar las necesidades de este modelo educativo.

Si bien las Unidades Académicas reconocen el papel de la Dirección de Docencia en el proceso de diseño de los planes curriculares, es fundamental que a nivel institucional se promueva un trabajo de colaboración entre unidades académicas para fomentar la discusión, exponer desafíos, compartir buenas prácticas y generar espacios de conversación entre profesionales, directivos y funcionarios. Para lograr una implementación exitosa, es importante que la flexibilidad curricular se inserte en la cultura UC y en el quehacer de la universidad como un elemento clave del éxito de los estudiantes.

De acuerdo con lo observado en el proceso de entrevistas, y análisis de datos, es importante concluir que cuando las unidades académicas se enfrentan al desafío de flexibilizar sus planes de estudios, es fundamental considerar cómo se van a enfrentar los cambios. Los proyectos curriculares deberían incluir un apartado que aborde de manera general cómo se gestionará el cambio a nivel de gestión ya que existe diversas resistencias y barreras que dificultan los avances curriculares.

Este estudio, ha querido dar un espacio de reflexión ante estos temas que a veces se sienten invisibilizados y sin duda, aparecen otros temas interesantes de ser abordados y estudiados a futuro, lo más importante hoy es haber logrado dar espacio a estos equipos de gestión para transparentar los desafíos y tensiones que viven día a día en la implementación de la flexibilidad curricular

### **3.3 Proyecciones y Limitaciones**

Una de las limitaciones de este estudio es que no se consideró una visión más amplia de los docentes y no se tuvo en cuenta la percepción de los estudiantes sobre los problemas de gestión en la implementación de la flexibilidad curricular. Además, no se profundizó en los procesos institucionales y cómo estos se relacionan o generan tensiones en la implementación. Sería importante considerar una perspectiva desde los Registros Académicos y realizar un estudio sobre cómo la flexibilidad curricular se relaciona con la normativa y los procesos internos de la institución.



Con respecto a las proyecciones, es importante seguir desarrollando e investigando sobre la gestión en las universidades, centrándose en la gestión de las Unidades Académicas, los equipos de trabajo y la profesionalización de la gestión, que se encuentra poco explorada. Otra proyección es generar esos espacios de encuentro donde se compartan buenas prácticas y se pueda conversar sobre flexibilidad curricular con el objetivo de crear una cultura UC y un ambiente de aprendizaje constante.

### **3.4 Relevancia del Tema**

Exponer el tema de la flexibilidad curricular y de los desafíos que se presentan en la gestión académico-administrativa, es un aporte a las Instituciones de Educación Superior y en este caso, a las Unidades Académicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile que pretenden comenzar a realizar cambios en sus planes de estudios hacia diseños curriculares flexibles e interdisciplinarios. Lo expuesto en este estudio, visualiza las complejidades que se producen a lo largo de la implementación de estos programas en cuanto a la planificación, acompañamiento estudiantil y a las tensiones que se producen con otras unidades académicas y con el cuerpo docente principalmente y permite anticipar, los desafíos del seguimiento curricular de los estudiantes.

En general, la gestión académica dentro de las instituciones de educación superior y en especial al interior de las Unidades Académicas esta poco explorada, a nivel de literatura es muy poco lo que se puede encontrar y principalmente cuando se habla de gestión la bibliografía apunta a desarrollar tema desde la gobernanza universitaria. Este estudio pretende entregar un grano de arena a la visualización de los temas de gestión en las universidades y entregar evidencia acerca de la percepción de desafíos y tensiones que han tenido los encargados de la implementación de la flexibilidad curricular, realzar la importancia de la gestión en el éxito de los proyectos educativos y ser un aporte a los equipos de gestión de la UC que se encuentran en proceso de implementación de estos programas.

## **IV. Posicionamiento Profesional**

### **4.1 Aplicación del ciclo de reflexión a un aspecto del TFE**

#### **4.1.1 Definición de la situación**

Durante el proceso de recolección de datos para este estudio, se evidenció la importancia de las estructuras organizacionales de las Unidades Académicas para hacer frente a los cambios de los planes de estudios hacia la flexibilidad curricular. Los programas académicos deben contar con una estructura que respalde los proyectos educacionales, lo cual se convierte en un aspecto importante de la calidad en las instituciones de educación superior, esto último está respaldado por la Comisión Nacional de Acreditación en sus criterios de evaluación para las carreras de pregrado donde indican que “ La unidad que imparte la carrera o programa cuenta con un adecuado sistema de gobierno y una gestión académica y administrativa eficiente y eficaz de los recursos necesarios para el logro del título o grado”(p.21). Esto resalta la importancia de establecer una estructura organizativa sólida y eficiente en las Unidades Académicas que garantice la gestión adecuada de los recursos y la administración eficaz de los procesos académicos

#### **4.1.2 Diálogo con la teoría**

En el caso de las instituciones de educación superior, éstas reconocen a la estructura académica como el eje central de su organización, debido a que es lo académico es lo que sostiene la misión institucional. En este sentido, al ser estas instituciones de alta complejidad, reparten sus funciones en distintas unidades organizativas conocidas como unidades académicas. Sobre esto, la estructura académica influye en las características y comportamiento de estas instituciones. En primer término, la estructura académica refleja la misión, la historia, la cultura, el éxito y fracasos, y presiones institucionales. De alguna forma, la estructura académica es una manifestación de la identidad institucional. En un

segundo aspecto, la estructura académica refleja el desarrollo de su propio conocimiento (Gumport, 2000), legitimando las disciplinas y campos en las cuales ha definido su proyecto educativo. La existencia de unidades académicas como las facultades, escuelas, departamentos, etc., dan cuenta de lo anterior.

Según Barriger (2022) las investigaciones sugieren la existencia de tres dimensiones de las estructuras académicas. En primer lugar, se encuentra la dimensión horizontal que da cuenta del despliegue de campos y disciplinas, ya que dan forma a la estructura para el cumplimiento de sus propósitos misionales como es la formación de pregrado y postgrado, la investigación, la organización de los académicos, entre otros; siendo un aspecto clave en la diferenciación en este grupo de instituciones educativas. Una segunda dimensión es la vertical o jerárquica la cual establece niveles para la organización de los integrantes de las distintas unidades académicas y su administración. La tercera dimensión es la longitudinal y se refiere al comportamiento de la estructura académica a lo largo del tiempo, observándose una alta estabilidad de las estructuras académicas en estas organizaciones en la medida que se institucionalizan. Sin perjuicio de ello, igualmente hay dinamismo ya que se van adaptando a los cambios.

#### **4.1.3 Alternativas de acción**

Para poder atender a todas las necesidades que implica la implementación de un plan de estudios flexibles, es importante que las Unidades Académicas a la hora de implementar un curriculum flexible revisen las necesidades a nivel estructural que se requiere para dar respuesta al nuevo plan de estudio. Para esto, se sugiere levantar información de los procesos más relevantes que implica la flexibilidad curricular a fin de detectar los principales desafíos en términos de gestión. Por otra parte, se recomienda a su vez realizar una revisión del rol de todos aquellos que participan en la gestión académica de los programas y contrarrestarlo con los desafíos detectados.

## **4.2 Reflexión acerca del aporte del trabajo colaborativo**

Durante el proceso de elaboración del Trabajo Final de Egreso, han existido instancias de colaboración entre otros profesionales que habitan en el mundo universitario, además desde distintos roles dentro de la institución, esto sin duda enriquece el trabajo colaborativo y permite dialogar desde el conocimiento y por, sobre todo, desde la experiencia.

Las conversaciones que se produjeron, aportaron concretamente en el momento que en cada uno buscó la manera de exponer su problematización y por consiguiente en la definición de los objetivos que trabajó cada uno, ya que hubo situaciones, en que a pesar de tener muy claro para donde iban nuestros temas particulares, aterrizarlos en un texto se hacía muchas veces complejo y es ahí donde las preguntas que cada uno aportaba en el tema del otro y los comentarios que iban desde la experiencia, permitieron aterrizar ideas en textos concretos y acotados y también, generar otras ideas para el logro de los objetivos propuestos.

## **4.3 Transferencia al campo profesional**

Es importante que los equipos de gestión conozcan los desafíos y tensiones que las Unidades Académicas han enfrentado en la implementación del currículum flexible. En general al diseñar un plan de estudios, se enfocan en los aspectos curriculares y algunas veces se descuida la forma de implementar estas ideas académicas. Por esta razón, realizar un análisis de estos aspectos permitirá a los equipos de trabajo comprender como ha sido la implementación, identificar principales dificultades en términos de gestión académica y generar una reflexión sobre los temas más relevantes a considerar un cambio curricular de esta magnitud.

## V. Bibliografía

Barringer, S. N., & Pryor, K. N. (2022). Understanding Academic Structure: Variation

Blanco, I. & Quesada, V. (2008) La gestión académica, criterio clave de la calidad de la gestión de las instituciones de educación superior. Universidad de Cartagena, Colombia.

Caruth, G (2013). Understanding Resistance to change: A Challenge for Universities.

Turkish Online Journal of Distance Education ISSN 1302-6488. Volume 14. USA

Comisión Nacional de Acreditación (S.f). Criterios de evaluación para la acreditación de carreras y programas de pregrado.

Collis, B., & Moonen, J. (2011). Flexibility in higher education: Revisiting expectations.

[Flexibilidad en la educación superior: Revisión de expectativas]. *Comunicar*, 37, 15-25.

<https://doi.org/10.3916/C37-2011-02-01>

Córica, J. L. (2020). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un

problema no resuelto. *RIED-Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 23(2),

255–272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>

Escalona Ríos, Lina. (2008). Flexibilidad curricular: elemento clave para mejorar la

educación bibliotecológica. *Investigación bibliotecológica*, 22(44), 143-160. Recuperado

en 22 de junio de 2023,

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-)

[358X2008000100008&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2008000100008&lng=es&tlng=es)

Gumport, P. J. (2000). Academic restructuring: Organizational change and institutional

imperatives. *Higher Education*, 39(1), 67-91. <https://doi.org/10.1023/A:1003859026301>

Labanda-Jaramillo, M., Coloma, M.d.l.A., Michay, G.C. (2022). Academic Management

in Higher Education 4.0 Facing the Challenges of Industry 4.0. In: Abad, K., Berrezueta,

S. (eds) Doctoral Symposium on Information and Communication Technologies. DSICT 2022. Communications in Computer and Information Science, vol 1647. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-18347-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-031-18347-8_5)

Morantes Higuera, A. E., & Acuña Corredor, G. A. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*, (18), 72-92.

Soriano-Rivera, Regina. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico \*. *360 revista de Ciencias de la Gestión*. 1. 38-86. [10.18800/360gestion.201601.002](https://doi.org/10.18800/360gestion.201601.002).

Ocampo-Gómez, Elizabeth. (2021). Flexible curriculum: university students facing their course-load configuration. *Formación universitaria*, 14(2), 189-200. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-0062021000200189>

Pontificia Universidad Católica de Chile. (S.f). Registros Académicos. <https://registrosacademicos.uc.cl/informacion-para-estudiantes/alternativas-academicas/>

Plan de Desarrollo Institucional UC (2020). Pontificia Universidad Católica de Chile

Sorroza Rojas, N. A., Jinez Sorroza, J. P., Rodríguez Villacis, J. E., Caraguay Ambuludi, W. A., & Sotomayor Sánchez, M. V. (2018). Las Tic y la resistencia al cambio en la Educación Superior. *RECIMUNDO*, 2(2), 477-495. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(2\).2018.477-495](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(2).2018.477-495)

Tally Hatzakis, Mark Lycett & Alan Serrano (2007) A programme management approach for ensuring curriculum coherence in IS (higher) education, *European Journal of Information Systems*, 16:5, 643-657, DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000707

Vries, W. D., & Ibarra Colado, E. (2004). PRESENTACIÓN / La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 575-584.

## **VI. Anexos**



**6.1 Extracto del Plan de Desarrollo 2020-2025 de la Pontificia Universidad Católica de Chile**



4.

Desafíos digitales y gestión académica Desarrollo académico y equidad de género

Proyecto educativo Integridad académica **DESAFÍOS E**

Desarrollo estudiantil y vida universitaria Aseguramiento de la calidad

**INNOVACIONES  
ACADÉMICAS**

## OBJETIVO / 1

Desafíos académicos:  
objetivos y acciones

### FORTALECER NUESTRO PROYECTO EDUCATIVO

- / Actualizar y perfeccionar el proyecto educativo e implementar el nuevo Plan de Formación General.
- / Definir marcos curriculares innovadores, promoviendo pedagogías que favorezcan el aprendizaje profundo, a través de diseños curriculares flexibles, la articulación entre programas, salidas intermedias y la internacionalización en casa.
- / Desarrollar un plan de comunicación para sensibilizar a la planta administrativa y profesional sobre su rol en el proyecto educativo.

## DESAFÍOS E INNOVACIONES ACADÉMICAS

En la última década, la universidad ha ampliado significativamente el espectro de preocupaciones y ámbitos de acción relacionados con su proyecto educativo. Resguardar su coherencia y equilibrio, manteniendo la fidelidad a nuestra identidad institucional y poniendo como horizonte el servir a la sociedad y al país, nos impone nuevos desafíos de carácter transversal. En los próximos años seguiremos impulsando proyectos de inclusión, internacionalización, interdisciplina y sustentabilidad, pero dando especial prioridad al desarrollo digital, la integridad académica y la equidad de género. En todos estos proyectos y desafíos, los estudiantes son y seguirán siendo el centro de nuestras acciones y preocupaciones

### Proyecto educativo

En esta línea, nuestro principal propósito será actualizar, perfeccionar y comunicar el proyecto educativo, fortaleciendo nuestro compromiso con la formación de personas capaces de asumir los nuevos desafíos que como sociedad y comunidad global estamos enfrentando. El proyecto educativo debe partir desde la misión, principios y valores de la Universidad Católica, impulsando, a partir de los mismos, una visión de construcción de una sociedad en donde primen virtudes como la solidaridad, la justicia, la paz, el respeto por la diversidad, la equidad de género y el cuidado de la casa común.

“Contar con una formación ética sólida y transversal, que vaya más allá de un solo curso, que se plasme en cada una de las etapas formativas”.

La UC Dialoga / 2020

En relación con el marco curricular, buscaremos avanzar hacia diseños y rediseños creativos que permitan mayores niveles de flexibilidad y autonomía para los estudiantes, mayores posibilidades de articulación entre programas y entre distintos niveles académicos, potenciando los cruces interdisciplinarios, y una formación que impulse el logro de aprendizajes y habilidades a lo largo de toda la vida. Tal como se mencionó en el eje de Gobierno Universitario, se trabajará con las unidades académicas promoviendo un modelo curricular con *majors* y *minors* que sean equivalentes entre diferentes programas, lo que facilitará el desarrollo de programas académicos más flexibles y un diseño curricular transversal a toda la universidad.

Durante el próximo quinquenio se implementará el nuevo Plan de Formación General y se fortalecerán las prácticas docentes de alto impacto, incluyendo el programa Aprendizaje Servicio (A+S), las iniciativas de investigación de pregrado y los trabajos colaborativos, todo esto con el fin de avanzar en nuestro propósito de formar personas libres, completas y cultas, que sean ciudadanos comprometidos, conscientes e íntegros, para que lleguen a ser verdaderos agentes de cambio al servicio de los demás. El nuevo Plan de Formación General, aprobado en 2019, tiene características distintivas entre las cuales destacan la flexibilidad curricular estructurada, la integración en el currículum, el desarrollo de habilidades académicas superiores en los estudiantes y potenciar sus habilidades comunicativas, un fuerte énfasis interdisciplinar, cursos propios, mecanismos de evaluación y seguimiento y el establecimiento de un liderazgo académico y de gestión que permita desarrollar los propósitos comprometidos.

Por otro lado, tanto la interculturalidad como las nuevas políticas de internacionalización serán aprovechadas para enriquecer las trayectorias académicas

## “Formar y educar ahora, para ver cambios en el futuro”.

La UC Dialoga / 2020

a través de la educación en valores y de la diversidad para la formación ciudadana. De modo complementario, se impulsarán procedimientos de reconocimiento de aprendizajes, tales como la convalidación, los exámenes de conocimientos previos y el aprovechamiento de la internacionalización en casa.

Todos los desafíos antes mencionados, y los que se presentan posteriormente, suponen el trabajo mancomunado de los distintos actores de la comunidad como agentes y partícipes del objetivo común de nuestro proyecto educativo: la formación integral de personas. Con el fin de que administrativos y profesionales puedan estar comprometidos con este objetivo, será necesario brindarles oportunidades de formación y capacitación, de modo que compartan una visión común que aporte a los aprendizajes de toda la comunidad universitaria.

## 6.2. Pauta de entrevistas semiestructuradas para Unidades Académicas

### Pauta de entrevistas para Unidades Académicas

#### Preguntas exploratorias

1. ¿Cómo es el plan de estudios flexible? ¿Cómo definirían la Flexibilidad Curricular?
2. ¿Cuánto tiempo llevan con este curriculum? (en caso de carreras antiguas) ¿Ya cuentan con una primera generación de estudiantes?
3. ¿Que Significó para ustedes la llegada de este nuevo currículo y cuáles fueron los principales desafíos que tuvieron que enfrentar en el periodo de implementación?
  - 3.1 ¿Cómo ha sido para los docentes esta implementación?
  - 3.2 ¿Cómo ha sido interactuar con otras Unidades Académicas?
  - 3.3 ¿cuáles han sido las principales dificultades que han enfrentado como equipo en la gestión de un plan de estas características?
4. ¿Cuáles han sido las principales tensiones?
5. ¿Cómo ha sido llevar dos planes de estudios que son tan distintos de administrar? (en el caso de las Unidades Académicas que tienen o tuvieron que administrar dos planes de estudios
6. ¿cuáles han sido las principales dificultades que han enfrentado como equipo en la gestión de un plan de estas características?

## 6.3 Pauta de entrevistas semiestructuradas para Unidades Centrales de la UC

### Pauta de entrevistas para Unidades Académicas

#### Preguntas exploratorias

1. ¿Qué entiende la Universidad como Flexibilidad? ¿De dónde viene la idea de Flexibilizar los programas académicos?
2. ¿Por qué la Universidad está interesada en transformar sus planes de estudios en programas más flexibles?
3. ¿Cómo han respondido las Unidades Académicas a este llamado de flexibilizar los planes de estudios?
4. ¿Qué desafíos cree usted que enfrentan las Unidades Académicas a la hora de implementar la Flexibilidad Curricular?
5. Ustedes como unidades centrales de la UC ¿han podido realizar seguimiento de cómo ha sido la implementación?

## 6.4 Extracto de los criterios de evaluación para carreras y programas de pregrado-CNA

### II. Dimensión: Condiciones de Operación

#### 6. Criterio: Organización y Administración

La unidad que imparte la carrera o programa cuenta con un adecuado sistema de gobierno y una gestión académica y administrativa eficiente y eficaz de los recursos necesarios para el logro del título o grado.

##### Aspectos a considerar

- 6.a La unidad académica que imparte la carrera o programa cuenta con normas estatutarias que le dan estabilidad a la carrera o programa.
- 6.b La unidad que imparte la carrera o programa cuenta con un cuerpo directivo calificado y con dedicación suficiente para cumplir con las responsabilidades, funciones y atribuciones establecidas.
- 6.c La carrera o programa cuenta con un directivo que supervisa la asignación de tareas, provisión de los recursos, el registro y procesamiento de la información para el control de gestión, y convoca a los docentes, personal de apoyo y a las demás instancias que concurren para impartir la carrera o programa, según lo establecido en el plan de estudios.
- 6.d La unidad académica que imparte la carrera o programa dispone de personal administrativo, técnico y de apoyo debidamente capacitado, suficiente en número y con dedicación horaria como para cumplir adecuadamente sus funciones y cubrir las necesidades de desarrollo del plan de estudios.
- 6.e La unidad académica que imparte la carrera o programa cuenta con sistemas de información y herramientas de gestión académica y administrativa adecuadas a las necesidades de gestión y comunicación en la carrera o programa.
- 6.f La Institución en que se imparte la carrera o programa cuenta con instancias para la comunicación y participación del personal administrativo, técnico y de apoyo, que facilitan las actividades para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
- 6.g La carrera o programa cuenta con políticas y mecanismos que le permiten enfrentar amenazas sustanciales a su buen funcionamiento académico o su estabilidad económica.