

PONENCIA

Establecimiento de un Modelo Educativo Institucional para la orientación del proceso de innovación curricular de las carreras de la Universidad de Playa Ancha

IX Encuentro de Directores y VIII de Docentes de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información del Mercosur

Montevideo, 3-5 de octubre de 2012

Mg. Sandra Pizarro Barrera

Mg. Cristián Valenzuela Urra

spizarro@upla.cl , cvalen@upla.cl

Universidad de Playa Ancha /Valparaíso, Chile

Área temática: Fundamentos de la Bibliotecología y Ciencias de la Información.

Resumen

La innovación curricular impulsada por la Universidad de Playa Ancha constituye un proceso en el que ha sido posible reconocer las características y principales dificultades que son comunes a iniciativas de esta índole, desarrolladas por instituciones de educación superior en diversas partes del mundo, y que, por tanto, son asumidas como inherente a estos cambios (Villa S. A.; Escotet, M. & Goñi Z., J., 2007).

Traerla a esta reunión y exponerla en este contexto, cumple el propósito de compartir la experiencia con los pares, para reflexionar acerca de las problemáticas que son ineludibles en un proceso de innovación curricular y, muy particularmente, socializar la modalidad de trabajo desarrollada por la Universidad de Playa Ancha, en la búsqueda del compromiso, la coherencia y la participación institucional en cada una de las etapas.

El proceso de innovación curricular en comento comenzó con una reflexión diagnóstica y desembocó en el establecimiento de un modelo educativo, que constituye la base

para el trabajo iniciado por las carreras y que, de acuerdo con lo presupuestado por la institución, deberá estar concluido el año 2015.

Palabras claves

Innovación curricular- Modelo educativo -competencias

Introducción

La Universidad de Playa Ancha, adscrita al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, suscribe el acuerdo expresado en el punto N° 2 de la Declaración de Valparaíso, citado en la Guía Práctica para la instalación del SCT- Chile, de (2007:7), “Impulsar la adopción de un sistema de créditos compatible de las universidades chilenas entre sí y con el sistema ECTS y delimitar los requerimientos curriculares reales que se hacen a los estudiantes de acuerdo a la real disponibilidad de tiempo de éstos” medida con la que se busca establecer un lenguaje común, para la armonización y rediseño curricular desarrollados por las instituciones. Asimismo, es entidad asociada del Proyecto Interuniversitario UL SO602, de Fortalecimiento y Optimización del Programa de Movilidad Estudiantil del Consorcio de Universidades del Estado, MEC, que pretende impulsar la reforma de los pregrados y lograr los propósitos establecidos por los rectores en 2003 y 2005, especialmente en resultados de aprendizaje y demostración de competencias; definición de créditos transparentes, transferibles y acumulables para movilidad y educación permanente. (2002-2010). Por estos motivos, a partir del año 2009 inicia un proceso de Innovación curricular, asumiendo un trabajo al que se han sumado en distintos momentos y con diferentes ritmos, todas las universidades del país, como lo ha puesto de manifiesto el Consejo de Rectores. (2009). En ese marco, la UPLA genera un Modelo Educativo y un Proyecto Educativo, alineados con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, y que constituyen la base para los procesos de innovación de todas las carreras del plantel, entre éstas, la de Bibliotecología.

Un proceso de innovación curricular es siempre complejo y tiene como principal escollo a salvar la resistencia de la comunidad. Por tanto, esperar que se desarrolle de manera fluida y en un plazo mediano es un propósito difícil de alcanzar. Sin embargo, hay decisiones que establecen un marco regulatorio institucional, fundamental para sentar las bases del cambio que se espera lograr, y procedimientos que apuntan a convocar la participación, transparentar la información y disminuir las desconfianzas.

La innovación emprendida por la Universidad de Playa Ancha, en la que se insertará la renovación curricular que efectuará la carrera de Bibliotecología, dependiente del Departamento de Ciencias de la Documentación, es un camino iniciado hace tres años, que se encuentra en pleno desarrollo. Un camino no concluido, porque los cambios curriculares en la sociedad actual no son un proceso acotado con un principio y un fin, sino un permanente andar en la búsqueda de responder a las necesidades que plantea el entorno a la formación profesional, y, en lo posible, adelantarse a los escenarios que los futuros profesionales tendrán que enfrentar.

El imperativo de la innovación

La búsqueda de la innovación se ha constituido en un imperativo para las organizaciones en el mundo actual. Llamarlo meramente siglo XXI o sociedad de la información resulta, incluso, un contrasentido desde esta perspectiva, porque el primero alude a la linealidad del tiempo y la segunda denominación ha sido tan referida que su sola redacción en un buscador arroja una cantidad desmedida de resultados.

Innovar es el desafío que enfrenta el ciudadano de hoy para responder a las expectativas y exigencias personales y sociales, en un mundo cuyas demandas son cada vez más sofisticadas, se presentan con mayor celeridad y donde la velocidad del cambio superó hace rato la del caudal del río de Heráclito.

Pero, insertos en esta vorágine y en medio de objetivos, metas y resultados, hay otro imperativo, y es que no podemos olvidar el fin. La pregunta que cabe formularse, entonces, es ¿Para qué innovar?

La tecnología nos sorprende a diario con equipos cada vez más sofisticados pero cuya sofisticación ocupa al mismo tiempo cada vez menos espacio. Ya el propósito pareciera que no es sólo facilitar la comunicación. Los avances tecnológicos dan cuenta en cada uno de sus productos de la acelerada evolución del genio creativo y de la competencia desenfrenada de la industria, pero también evidencian la disparidad de acceso en nuestra construcción social. Porque detrás de cada nueva creación hay gente que obtiene dividendos y otra que trabaja en distintas condiciones; gente que accede al producto y otra que se queda al margen, porque los costos no están a su alcance o porque la tecnología los superó y el proceso de alfabetización no corre a la misma velocidad.

Cuando hablamos de curriculum, no podemos seguir el mismo patrón, porque el objetivo de la formación de ciudadanos no es una mayor inserción en el mercado ni desplazar a la competencia. El fin de la educación no debiera ser sujeto de innovación, porque cuando nos preguntamos educar para qué, la respuesta debería ser siempre la misma: para construir un mundo mejor.

Entonces, en educación, cualquiera sea su nivel, la innovación debería perseguir ese fin. Estableciendo la base humanista del trabajo del concepto, podemos construir con holgura.

Un segundo aspecto a considerar es el concepto mismo.

El imperativo de innovar al que hacíamos mención al comienzo ha llevado a su masificación y a su homologación con el de “cambio”. La Real Academia Española dice que innovar es alterar algo, introduciendo novedades; que novedad es algo nuevo, y lo nuevo es distinto de lo que había antes. Innovar en educación no debería

ser meramente cambiar, porque aunque el cambio introduce una variación, resulta mezquino frente a la connotación que lleva consigo el concepto de innovación, que alude a algo nuevo y novedoso.

Es esta connotación la que lo aleja de una mera variación y de la mecánica de una moda. La moda viene y va, siendo también moda retornar a estilos que predominaron en otro tiempo. Si esto pasara con el cambio en educación, estaríamos dando cuenta de un proceso de ensayo y error, que no está ajeno a los procesos históricos en educación, pero que en ningún caso constituiría innovación.

Un segundo desafío, entonces, es introducir cambios que aporten a la construcción de un mundo mejor, desde una perspectiva innovadora, acorde con la época que vivimos, respondiendo a sus necesidades y adelantándose a los escenarios que es posible vislumbrar.

Responder a las necesidades de la época, desde la mirada en desarrollo, no significa sólo formar al profesional con los conocimientos y las destrezas que exige el campo ocupacional en el momento actual, sino proporcionarle herramientas para que responda a estos requerimientos y a los que vendrán, ayudándole a formarse con la flexibilidad necesaria para continuar por el resto de su vida accediendo a nuevos conocimientos y desarrollando nuevas destrezas, en un proceso cuya integridad se vea resguardada por una sólida formación valórica y actitudinal, para no perder de vista el fin.

Esta tarea, tan encomiable como difícil, en un mundo altamente competitivo y con recompensas suculentas para las distintas formas de poder, supone un gran esfuerzo por parte de las instituciones, porque para formar a ese ciudadano y a ese profesional, se requiere otro igual. No es sino a través de docentes capaces de modelar, que este propósito será factible de alcanzar. El esfuerzo se multiplica, cuando se hace

necesario actualizar la mirada, las metodologías y la actitud misma del formador, para situarlas en consonancia con los nuevos requerimientos.

Por tanto, teniendo definido el cimiento humanista del proceso y el concepto de innovación diferenciado del mero cambio, un tercer aspecto a considerar es la motivación de las personas de la institución. El docente resuelto a modelar en un nuevo escenario y frente a nuevas demandas, no como un ente aislado, sino como actor principal de un engranaje que requiere ser lubricado en su totalidad para que se haga parte de un trabajo sistémico y ágil, donde ninguna pieza se puede estancar sin provocar ruido y afectar la fluidez de la acción.

En este tercer aspecto se alude de manera alegórica a un engranaje que demanda revisión y lubricación, y no a la adquisición de una nueva maquinaria, porque la resistencia que a través del tiempo se ha encontrado al cambio no sólo tiene que ver con la inercia, sino también –y mucho- con el temor de los miembros de las organizaciones a perder estabilidad. Se pierde estabilidad cuando se ve enfrentado a nuevas responsabilidades para las que no se encuentra preparado y ese proceso interno se agudiza cuando esta situación se asocia a la inestabilidad laboral.

En esta etapa, la figura de los líderes de la institución es fundamental para el buen desarrollo del proceso, ya que son los llamados a proyectar el nuevo espíritu, donde el trabajo deja de ser compartimentado para constituirse en una tarea de todos, no para el éxito institucional, sino para la formación de personas más satisfechas y mejor preparadas para construir un mundo más equitativo y en armonía.

Un esfuerzo común para renovar las formas de hacer, a fin de formar al profesional que la sociedad demanda para construir un mundo mejor y la idea de un mundo mejor no puede estar sino basada en el respeto de la persona. Un mundo mejor necesita a todos sus miembros trabajando en armonía para sustentarse, apoyarse y favorecer la superación de los problemas comunes, en un ambiente saludable.

Para promover esa visión de mundo, se requiere construirlo en primer lugar en la propia institución. Si hay otra idea en la que no se debería innovar es en la seguridad de que la sensación de estabilidad, de pertenencia y de ser respetado permiten al miembro de la institución desarrollar todo su genio creativo, apoyar y sumarse a todos los procesos.

En ese trabajo, un factor primordial es la comunicación. La falta de información genera inseguridad y un terreno fértil para la práctica del rumor. El proceso comunicado permanentemente a través de todos los canales disponibles y en todas sus etapas, hace partícipes a todos los miembros de la organización.

El tiempo que se ocupa en la comunicación es largamente un ahorro en el logro de objetivos, ya que, por el contrario, un proceso complejo, donde sólo un grupo toma decisiones y está al tanto de lo que lleva a cabo, encontrará posteriormente resistencia en el grueso de la organización, lo que entrabará la acción, dilatando la innovación esperada e impactando fuertemente en el clima laboral.

Situaciones de esta índole tienen un impacto superior al entabamiento del proceso mismo, afectando a los miembros de la organización no sólo en lo laboral, sino también en lo personal.

El proceso que deben conducir los líderes de la institución demanda los aspectos indicados en términos de generar confianza y transparentar la información, favorecer la participación de los miembros y, paralelamente, propiciar las condiciones institucionales para que el proceso innovador se lleve a cabo.

Esto es, asegurar que el contexto sea el adecuado para que cada unidad desarrolle los procesos innovadores que llevarán a la sumatoria institucional.

La experiencia de innovación curricular de la Universidad de Playa Ancha, que presentamos en esta ponencia, desarrollada por la Dirección de Estudios, Innovación

Curricular y Desarrollo Docente, DEIC, ha buscado generar estas condiciones a través de un proceso abordado institucionalmente, que comenzó con un proyecto financiado por el Fondo Mecesup (Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior) del Ministerio de Educación, y se tradujo en la definición de un proyecto y un modelo educativo, alineados con los propósitos definidos por la Universidad en su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, PDEI.

Estas definiciones institucionales constituyen las bases sobre las cuales la carrera de Bibliotecología desarrollará su plan de innovación curricular, para contribuir a formar al profesional bibliotecólogo que requiere la sociedad actual y que será capaz de enfrentar los desafíos futuros, de manera de liderar, orientar y reorganizar, las veces que sea necesario, el proceso de gestión de la información, en una sociedad cada vez más tecnologizada y donde la velocidad de la información compite estrechamente con la celeridad del cambio.

El establecimiento del modelo

El proyecto original, que contó con financiamiento del nivel central, se denominó Mecesup UPA 0802 “Diseño de un modelo transversal de formación profesional centrado en la persona de los estudiantes de la Universidad de Playa Ancha: potenciando logros de aprendizaje, demostración de competencias, desarrollo de capital humano social y cultural avanzado y capacidades emprendedoras”.

Dicha tarea comenzó en octubre de 2009, con un plazo de un año para la etapa del diseño, y estuvo a cargo de un equipo liderado por el Dr. Tito Larrondo, en calidad de director, y por la Dra. Marcela Lara, como directora alterna, e integrado por académicos representantes de las cinco facultades existentes en ese momento en la institución: Arte, Ciencias de la Educación, Ciencias Naturales y Exactas, Educación Física y Humanidades.

Conformar un equipo de trabajo donde estuvieran representadas todas las facultades tuvo como finalidad integrar al proceso la mirada de distintas disciplinas y, al mismo tiempo, contar con un canal de retroalimentación permanente con todas las unidades académicas.

Los representantes de facultad tenían, por tanto, una doble tarea: Aportar a la reflexión desde sus respectivas áreas y propiciar la comunicación entre las facultades y el equipo en mención. De esta forma, se buscaba transparentar los procesos y motivar la participación.

La primera etapa estuvo orientada a una reflexión acerca de los procesos formativos en la institución y las características que se reconocen a sus profesionales. Dicho trabajo se enfocó en el análisis de lo existente, para determinar lo que era necesario mantener y reforzar, conjuntamente con los cambios que se hacía necesario introducir en materia curricular.

En esa etapa se desarrollaron reuniones con las autoridades de la Universidad, los decanos de las facultades, directores de departamentos disciplinarios y jefes de carrera. Tales encuentros tuvieron como propósito informar a las autoridades y directivos acerca del proceso que estaba en desarrollo y escuchar la opinión de ellos acerca de la materia en estudio.

Asimismo, se organizó una reunión con académicos de reconocida trayectoria en el plantel, quienes aportaron su personal mirada acerca de las distintas prácticas institucionales y las necesidades curriculares que a su juicio hay que atender.

En el proceso de recopilación de antecedentes desde las fuentes vivas, se efectuaron también tres grupos de discusión con estudiantes de cursos superiores de distintas carreras, quienes se explayaron acerca de los procesos institucionales y la calidad de la formación en sus respectivas carreras. Asistieron a estos encuentros representantes

de Educación General Básica, Educación Parvularia, Kinesiología, Pedagogía en Artes Plásticas, Periodismo, Sociología y Traducción Inglés y Francés.

El trabajo dirigido al diseño del modelo educativo consideró en esa etapa la definición de manera colaborativa de las competencias sello, referidas a las que se plantea la institución para los profesionales que forma en todas las disciplinas.

En este sentido, se procedió con una consulta realizada a las comisiones curriculares de todas las carreras, en términos de cuáles deberían ser a su juicio las características de un profesional formado en la Universidad de Playa Ancha, en cualquier ámbito, y cuáles deberían corresponder de manera específica a un profesional de la carrera en cuestión.

A partir de la información obtenida se inició la definición de las competencias sello del egresado de esta universidad, que finalmente son cinco.

Los esfuerzos del equipo de trabajo estuvieron orientados a realizar todas las etapas de manera colaborativa, y con ese propósito, se efectuaron jornadas y talleres, lideradas por los profesionales encomendados y por especialistas extranjeros, contratados a través de asesorías técnicas.

La determinación de los profesionales que realizaron las asesorías se realizó a partir de la experiencia que se les reconoce en el área y de la participación que han tenido en procesos que se estaban desarrollando en sus instituciones de origen, las que fueron visitadas en los países correspondientes por miembros del equipo estable.

En cada una de estas etapas, el Dr. Larrondo expuso ante los miembros de la comunidad los avances del trabajo, tanto en metodología como en información recopilada.

En el transcurso del proceso, la Universidad puso en marcha una nueva estructura de facultades, sumándose tres nuevas a las cinco existentes: Ciencias de la Salud,

Ciencias Sociales e Ingeniería. En el mismo marco, se crearon nuevos departamentos disciplinarios, se modificó el reglamento de las comisiones curriculares, se suprimió el cargo de jefe de carrera y se creó el de coordinador docente.

Cada una de las acciones emprendidas en el marco de la innovación curricular generó discusiones, reflexiones e intercambios de opiniones, hasta llegar a establecerse el modelo y el proyecto educativo de la Universidad.

Modelo educativo

Tal como lo expresa el documento oficial, el Modelo Educativo de la Universidad de Playa Ancha (2012:5) responde al Plan de Desarrollo Estratégico de la institución (2011), y, por tanto, tiene como objetivos “formar profesionales comprometidos con la comunidad, con una sólida base disciplinar, con capacidad de análisis para enfrentar el desarrollo cultural y las transformaciones sociales propias de un mundo globalizado”.

Entre sus prioridades está la búsqueda de nuevas metodologías, centradas en la figura del estudiante y sus aprendizajes, por sobre los contenidos; y la práctica de estrategias flexibles y creativas, que potencien la resolución de problemas y el aprendizaje significativo. Los criterios que orientan el marco curricular son, por tanto:

Innovación y flexibilidad, para adecuar el proceso formativo a los cambios y nuevos escenarios que se suceden en la sociedad actual, teniendo en cuenta las características de los estudiantes que ingresan a la Universidad de Playa Ancha.

Coherencia y pertinencia, de manera tal que las mallas curriculares y planes de estudios se elaboren sobre la base de un perfil de egreso y sean coherentes con las competencias específicas definidas para la profesión correspondiente y pertinente a las realidades laboral y social.

Movilidad, para posibilitar el acceso de los estudiantes a carreras afines de otras universidades del país y del extranjero, a través de un sistema de créditos transferibles asumido a nivel nacional por las universidades del Consejo de Rectores y que es equivalente al sistema de créditos europeo.

Para que este modelo sea puesto en práctica, se determinó necesario consensuar el perfil de egreso de los estudiantes de la institución, a partir de las ya informadas competencias sello, a las que deberán sumarse las competencias nucleares, que corresponden a las facultades, y disciplinares, que define cada carrera.

El proceso colaborativo a que se hizo mención anteriormente, permitió llegar a las siguientes competencias sello (2012):

- 1.- Demuestra autovaloración y responsabilidad social, al promover la inclusividad y la atención a la diversidad en el ámbito profesional con un sólido compromiso por las personas en tanto sujetos de derecho.
- 2.- Actúa crítica, proactiva y reflexivamente con el propósito de favorecer su autoformación, como también el emprendimiento y el mejoramiento continuo de su realidad.
- 3.- Utiliza las tecnologías de la información como recursos que se orienten a la participación en equipos de trabajo, formación de redes y acceso a la información.
- 4.- Logra una comunicación efectiva a través del uso de la lengua materna en contextos profesionales y demuestra el uso instrumental de un idioma extranjero.
- 5.- Asume liderazgo en escenarios diversos y cambiantes con respuestas innovadoras y pertinentes.

Concluida esta etapa, el proceso continúa con la definición de las competencias nucleares, correspondientes a cada facultad, a fin de que posteriormente las carreras de pregrado definan sus competencias disciplinares o específicas. En esta tarea, la

DEIC realiza un trabajo de acompañamiento y asesoría, que se vio reforzada con la elaboración de un Manual para la definición del perfil de egreso, disponible para todas las unidades de la institución.

La tercera etapa corresponde a la definición del crédito como el volumen de trabajo que un estudiante debe realizar en el marco de sus asignaturas, ampliando el espacio de acción, incluso al ámbito virtual.

Como cuarto elemento, que deriva de lo anterior, se identifica el cambio de la función docente, que excede al aula e integra los distintos espacios didácticos, utilizando técnicas y metodologías adecuadas para el aprendizaje centrado en el estudiante y en su propia autonomía.

En quinto lugar, la DEIC ha considerado fundamental preparar a los estudiantes para la innovación curricular y la adopción del modelo educativo, debido a que su autonomía cobra especial relevancia.

En este proceso, se identifica como otro elemento clave del Modelo Educativo la evaluación, tanto en lo formativo como en la rendición de cuentas del trabajo y estudio realizado por los estudiantes, vinculada con la presentación de evidencias de dominio de las competencias establecidas. El seguimiento, tutoría y evaluación del trabajo del estudiante se plantean como un eje central, con una tarea docente particularmente importante en el enfoque de enseñanza- aprendizaje.

Proyecto educativo

Basada en el Modelo Educativo expuesto, la Universidad de Playa Ancha asume que debe enfrentar los desafíos que impone la época actual, con acciones que respondan al propósito de formar a los estudiantes que pretende.

Por tanto, estructura su trabajo en los ejes de:

- Flexibilidad curricular

- Demostración de competencias o resultados de aprendizaje
- Modularización de los programas de estudio

La estructura curricular considera actividades curriculares con la tipología de talleres, actividades lectivas, seminarios, laboratorios, prácticas (tempranas y profesionales), con créditos SCT.

Igualmente, ciclos de formación profesional que se corresponden con espacios temporales del desarrollo del currículum de formación, para asegurar y consolidar instancias formativas progresivas y de mayor articulación en el tiempo.

Además, licenciatura: entendida como el espacio formativo que debe garantizar los saberes fundamentales asociados a la profesión respectiva. Concluye con un trabajo de síntesis, articulado desde dos o tres semestres antes y que deriva en un producto académico.

El cierre profesional es una actividad curricular que permite observar la demostración de competencias formativas, situaciones-problemas del campo profesional actual o futuro donde el estudiante pone en juego los saberes de su formación.

Considera la articulación entre las prácticas y las estrategias didácticas, pautas de evaluación y registros validados, para certificar el proceso y permitir la retroalimentación de los centros de práctica.

La Universidad de Playa Ancha se ha planteado en su Plan de Desarrollo Estratégico una serie de desafíos que enfrentará en el periodo 2011-2015, la mayoría de los cuales está directamente relacionada con el Proyecto Educativo, puesto que a la luz de éste se espera avanzar hacia la obtención de metas comunes en la educación de los estudiantes, su formación integral y continua.

En este sentido, se espera aumentar la satisfacción de los estudiantes con la formación que reciben y su desarrollo integral, y aumentar la satisfacción de los empleadores con la calidad de formación de un egresado de esta Universidad.

Conclusión

El camino recorrido por la Universidad de Playa Ancha en su proceso de Innovación curricular ratifica la lentitud con que se desarrollan los cambios en las instituciones educativas y muy particularmente cuando éstos están referidos al Curriculum. Los seis años que separan el inicio del trabajo impulsado por la Dirección de Estudios, Innovación Curricular y Mejoramiento Docente, y la meta establecida por la institución, de tener instalado el Modelo Educativo el año 2015, así lo evidencian.

Sin embargo, si bien el proceso ha sido lento y las unidades académicas no han marchado al mismo ritmo, el establecimiento de un modelo y de un proyecto educativo dan cuenta de un avance y de un compromiso institucional.

Asimismo, la marcha del proceso ha provocado una reflexión al interior de la Universidad, y aunque no existan consensos acerca de los enfoques, la comunidad está discutiendo sobre procesos curriculares, tendencias y necesidades.

No hay recetas ni metodologías que garanticen el éxito de los procesos de innovación curricular. Lo que hay son experiencias, que están cruzadas por momentos históricos, tendencias nacionales e internacionales y, muy especialmente, culturas institucionales. En ese contexto, el empeño de los líderes debe orientarse a valorar los pequeños avances, a favorecer los espacios de reflexión y a provocar el intercambio de experiencias entre las distintas unidades de la institución, de manera tal que el propósito no se pierda de vista y los estudiantes puedan salir preparados para insertarse profesionalmente en un mundo cambiante, donde no hay certezas, pero que al mismo tiempo les ofrece cada vez mayores escenarios, con mayores oportunidades.

Referencias

El Consejo de Rectores ante los desafíos de las Universidades Chilenas en el Bicentenario, (2009). Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas.

Modelo Educativo, 2012. Universidad de Playa Ancha. Recuperado de http://www.upla.cl/inicio/2012_0327_modelo_educativo.pdf

Orígenes del SCT Chile. *Guía práctica para la instalación del SCT-Chile*, 2007 Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Recuperado de http://www.consejodirectores.cl/innovacion_curricular/sct/download/guia_practica_SCT.pdf

Plan de Desarrollo Estratégico, 2011-2015. Universidad de Playa Ancha. Recuperado de http://sitios.upla.cl/dapei/documentos/2012_0327_plan_de_desarrollo_estrategico.pdf

Proyecto Educativo, 2012. Universidad de Playa Ancha. Recuperado de http://www.upla.cl/inicio/2012_0327_proyecto_educativo.pdf

Proyecto interuniversitario ULS 0602 Fortalecimiento y optimización del Programa de Movilidad Estudiantil del Consorcio de Universidades del Estado (MEC), 2010. Recuperado de http:// analisis.ufro.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=138:uls0602&catid=44

Villa Sánchez, A., Escotet, M. & Goñi Z., J.(2007). *Modelo de innovación de la Educación Superior*. Bilbao: Ediciones Mensajero.