



## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

<b>Capítulo IV: Fase de Evaluación</b>	<b>02</b>
<b>4.1 Control de gestión</b>	<b>03</b>
4.1.1 Ciclo de control de gestión PEI	04
4.1.2 Elementos del ciclo de control de gestión de Deming	07
<b>4.2 Indicadores de logro</b>	<b>08</b>
4.2.1 Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad	09
<b>4.3 Acompañamiento y proyección del PEI</b>	<b>10</b>
<b>4.4 Participantes en la actualización del PEI</b>	<b>11</b>
<b>4.5 Bibliografía utilizada y consultada</b>	<b>12</b>
<b>4.6 Glosario</b>	<b>14</b>



## Capítulo IV: Fase de Evaluación

En este capítulo desarrollaremos la última fase del proceso de actualización, denominada de *Evaluación*, referida a contenidos esenciales como son control de gestión, indicadores de logros (eficacia, eficiencia y efectividad) y al acompañamiento y proyección del PEI del Instituto Sagrado Corazón.

Incorporamos bibliografía con listado de referencias ordenadas alfabéticamente, tanto de las fuentes citadas en el documento, como las consultadas durante su preparación. A sugerencia de los profesionales de Global Educa, incluimos un apartado denominado Glosario, que explica el significado de vocablos significativos.

Si consideramos al PEI como instrumento clave para la gestión educativa y, por tanto, como oportunidad para orientar y conducir racionalmente el proceso educativo, es indispensable someterlo a un proceso de evaluación durante su desarrollo y al término del período escolar.

En efecto, la evaluación de objetivos estratégicos y programas de acción de cada área contenida en el PEI nos permite constatar si lo que hemos diseñado corresponde a lo efectivamente logrado durante el tiempo destinado para ello. Aún más, desde una perspectiva estratégica, la evaluación es clave para reorientar el proceso en caso necesario y verificar si se avanza de acuerdo a su Visión y Misión Institucional.

Por lo anterior, destacar que la evaluación es una actividad que forma parte del proceso de planificación, y por tanto es necesaria e indispensable, antes de implementar un proceso de intervención. Empero, es de suma importancia distinguir la evaluación de otras actividades que se centran en el examen periódico que efectúa la administración educativa, como son: *Seguimiento, Control de Gestión y Supervisión*. Con lo cual se busca asegurar que la entrega de insumos, los calendarios de trabajo y los productos esperados se conformen a metas establecidas y se definan qué otras acciones son necesarias.

Lo trascendental de un proceso de evaluación es que permita observar avances y retrocesos del PEI, según indicadores de logros. Tanto el control de gestión como la evaluación son herramientas administrativas. A través del primero se recolecta información en forma periódica para conocer el progreso de la intervención de acuerdo a los planes y cronogramas previamente establecidos. En este sentido el control de gestión siempre mira "hacia adelante". La evaluación, por su parte, es más episódica que el control de gestión; este último la facilita, pero utiliza otras fuentes de información. La evaluación se enfoca en la eficacia y en el impacto de la intervención y en este sentido mira "hacia atrás", para descubrir logros y fracasos en el alcance de los objetivos, con el fin de sustentar nuevas intervenciones.



## 4.1 Control de Gestión

Por lo anterior, advertimos la necesidad de centrarnos en el **control de gestión** por su relevancia dentro de un proceso administrativo. Su importancia radica en que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos priorizados y estar al tanto de los avances o el grado en el que la entrega de insumos, horarios de trabajo y productos esperados cumplen con lo planificado.

En este sentido, el **control de gestión** se traduce, en la práctica, en registros de actividades y control de caja. Es decir, lo gastado en relación a lo programado. La clave es comparar las actividades y productos o resultados logrados y relacionarlos con los recursos asignados, para realizar las acciones correctivas de manera oportuna.

En el Proyecto Educativo el **control de gestión** debe realizarse en función de las dimensiones o áreas establecidas (instancias más operativas dentro del PEI) o sobre una dimensión específica.

Este control debe realizarse en los programas de acción, específicamente sobre:

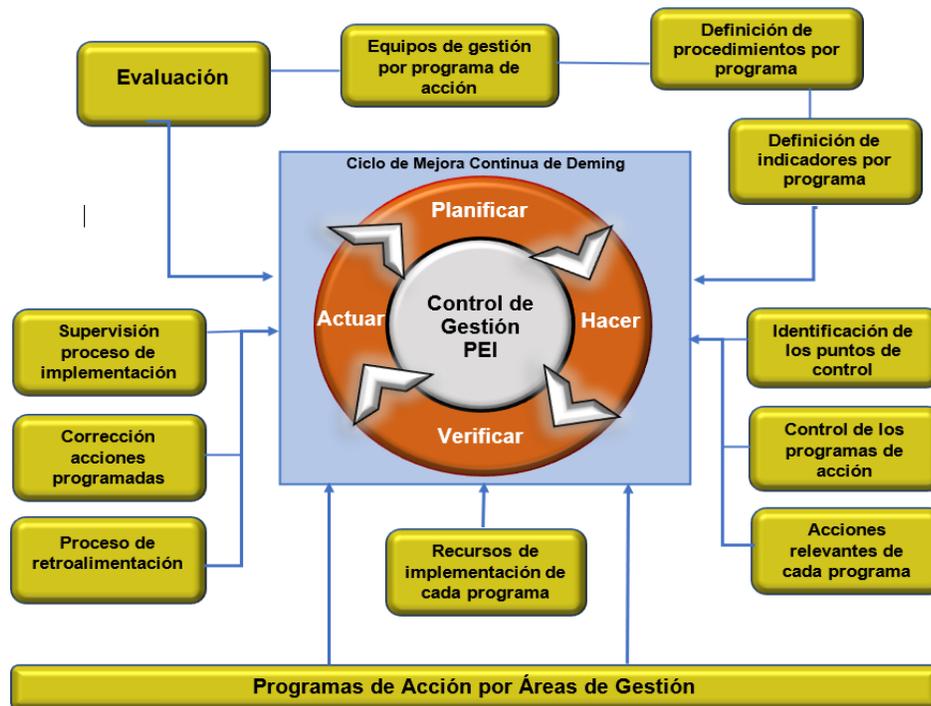
- Productos.
- Actividades.
- Recursos.
- Responsables (control de desempeño individual y grupal).

En este contexto, presentamos el *Ciclo de Control de Gestión del Proyecto Educativo Institucional*, adaptado y complementado por profesionales de la Fundación Global Educa, para facilitar su implementación en el Instituto Sagrado Corazón, mediante la aplicación de procedimientos y herramientas que permitan mantener el Proyecto Educativo de acuerdo a lo planificado.

El *ciclo de control de gestión* se compone, por una parte, de los elementos del Ciclo de W. Deming, que es un sistema que busca la optimización constante de las actividades a través de cuatro etapas; una vez que se llega a la última, la organización debe volver a comenzar, promoviendo una autoevaluación continua que permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso de la organización educativa. Por otra parte, el control de gestión tiene como finalidad analizar, evaluar y actuar sobre los aspectos generales que guardan relación con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos establecidos, y que necesariamente debe incorporar otros factores que dan soporte a los mencionados, los cuales se señalan en la siguiente figura y que son propuestos por la Fundación Global Educa.



## 4.1.1 Ciclo de Control de Gestión del Proyecto Educativo Institucional<sup>1</sup>



La puesta en marcha del **ciclo de control de gestión** es de responsabilidad directa de la Dirección del Instituto Sagrado Corazón. Liderar este proceso es su prioridad para estar al tanto de avances y/o retrocesos generados en el proceso de implementación del Proyecto Educativo, para lo cual establecerá instancias como reuniones e informes de parte de los coordinadores de los programas de acción, para tomar decisiones o centrarse en las acciones correctivas de manera oportuna. En este contexto, se desarrollan los componentes elaborados por la asistencia técnica y que complementan el ciclo de Deming, cuya adaptación permite llevar adelante el *Control de Gestión del PEI, en el Instituto*. A saber:

**1. Equipos de gestión por programas de acción.** Su objetivo es coordinar y ejecutar las actividades contempladas en cada programa, evaluar periódicamente el desarrollo y realizar las correcciones necesarias, e informar los resultados de cada programa tanto a Dirección como al Equipo de Gestión Directiva.

<sup>1</sup> Ciclo de Control de Gestión adaptado y complementado por los profesionales de la Fundación Global Educa para la actualización del Proyecto Educativo Institucional.



**2. Definición de procedimientos por programas de acción.** Estos deben explicitarse durante la fase de planificación. Se trata de que cada coordinador de programa, consulte constantemente estas especificaciones a objeto que lo programado no se desvíe de sus propósitos originales.

**3. Definición de indicadores por cada programa de acción.** Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos del Instituto, ya sea para medir rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros. Deben explicitarse en fase de planificación.

**4. Identificación de los puntos de control.** Es anticiparse a factores que pongan en riesgo al programa de acción, en relación a tres parámetros: Calidad de acción, Costo, Tiempo. Se trata de identificar cuándo y cómo se puede saber si algo no marcha, cómo y qué se puede hacer para corregir el problema.

**4.1 Diagrama de identificación de los puntos de control**

Elementos de Control	¿Qué problemas pueden surgir?	¿Cómo y cuándo lo sabré?	¿Qué acciones remediales son necesarias prever?
Calidad			
Costos			
Tiempos			

**5. Control de los programas de acción.** Herramienta que se utiliza para manejar el presupuesto y los tiempos asignados a cada programa (es un informe rápido). Compara lo actual con lo planificado, calcula variaciones en cada una de las acciones terminadas y lleva la variación acumulativa para todo el programa.

**5.1 Diagrama de control de los programas de acción**

Acciones del programa	COSTOS		TIEMPOS	
	Presupuesto actual	Variación total	Planificación actual	Variación total

**6. Acciones relevantes del programa:** Esta herramienta presenta un amplio cuadro del calendario de trabajos y fechas de control de cada programa, con un listado de las acciones claves. Esta herramienta es particularmente útil durante la fase de la puesta en práctica, ya que proporciona un resumen conciso del desarrollo del programa.



### 6.1 Diagrama de acciones relevantes del programa

Acciones relevantes	Fecha de término según planificación	Fecha de término efectiva
1.		
2.		
3.		
4.		

### 7. Proveer los recursos necesarios para la implementación de cada programa.

Respecto de este punto, es necesario saber que los recursos financieros responden al presupuesto que elabora el Equipo de Administración, sobre la base de los insumos entregados por las diferentes áreas con criterios de prioridad. Sin embargo, existen otras posibilidades para incorporar nuevas fuentes de financiamiento, como Centro General de Padres, Madres y Apoderados.

**8. Supervisión proceso de implementación.** Es una instancia de apoyo y orientación a las acciones planificadas en el PEI. Los responsables de cada línea programática deberán saber qué es lo que sucede y contrastar los resultados obtenidos con los planificados. Otra ventaja es saber si se requiere y cuándo alguna acción correctiva. Quien cumpla rol de coordinación llevará una bitácora del desarrollo del programa, anotando hechos relevantes producidos como producto de la observación del desarrollo de las acciones.

**9. Corrección de las acciones programadas.** A medida que el Proyecto se implementa y los Programas de Acción se ejecutan, puede suceder que lo realizado no esté de acuerdo con lo planificado. Esto significa que es necesario adoptar una acción correctiva; cuando la calidad de las acciones no está de acuerdo con lo especificado es necesario que el equipo responsable se replantee el marco de propósitos y replantee su trabajo. Asimismo, cuando el programa comienza a retrasarse, en relación a su calendario original, existe la opción de revisar lo que queda por hacer y decidir si en los próximos pasos se puede recuperar el tiempo perdido.

**10. Proceso de retroalimentación.** Los coordinadores de los Programas de Acción tienen muchas oportunidades de retroalimentar a quienes forman parte de él. La clave de una retroalimentación es informar solo lo observable, vale decir, de las acciones y sus resultados, y evitar especulaciones. Por tanto, debe centrarse en la descripción de las acciones y sus resultados y no en una evaluación categórica; uso de un lenguaje específico, en vez de una generalización; en la posibilidad de corregir conductos que efectivamente pueden cambiarse; en aprovechar la oportunidad para proporcionar retroalimentación y en la necesidad de comunicarse claramente.



## 4.1.2 Elementos del ciclo de control de gestión de Deming

**1. Planificar.** Corresponde plantear *acciones preventivas*, a través de las siguientes interrogantes ¿Qué analizar? ¿Qué hacer? y ¿Cómo hacerlo? Esta etapa consiste en fijar objetivos, tareas y procesos indispensables para conseguir los resultados acordados en los programas de acción. Se definen metas, procedimientos; se destinan recursos y se establecen indicadores de logros.

**2. Hacer.** Corresponde ejecutar el proyecto educativo, previo plantear la siguiente interrogante: ¿Dónde se debe aplicar el plan? y hacer lo planificado. Esta fase consiste en: estructurar, conducir, ofrecer insumos o recursos y vigilar la elaboración. Se implementan procesos; se educa y se capacita; se definen actividades, productos, servicios, responsabilidades y se establecen las coordinaciones.

**3. Verificar.** Corresponde evaluar el proyecto educativo, planteándose las siguientes interrogantes: ¿Qué debemos comprobar? ¿Los eventos ocurrieron según lo planificado? Esta etapa implica llevar un monitoreo de la implementación; realizar el seguimiento y medición de procesos y productos respecto de los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Se debe verificar los resultados de las tareas ejecutadas; realizar los análisis y mediciones e identificar diferencias entre lo deseado v/s lo alcanzado.

**4. Actuar.** Corresponde plantear acciones correctivas, a través de las siguientes interrogantes: ¿Cómo debemos actuar? ¿Cómo mejorar la próxima vez? En esta última etapa se realiza una retroalimentación de la planificación. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos; fijar nuevos estándares; redefinir las metas; tomar decisiones; sustituir, modificar o reafirmar.

**5. Proceso de Mejora Continua:** El ciclo se vuelve a iniciar.



## 4.2 Indicadores de Logros

Los indicadores son la instancia central en el proceso de evaluación y del Control de Gestión. Lo definimos como la unidad de medida que permite conocer el alcance de los objetivos, productos, actividades y recursos. Estos se determinan al momento de diseñar el programa, sin requerir gran número, sino solo los más pertinentes. A su vez, deben ser seleccionados de manera tal que permitan mostrar el logro de los objetivos, mantener los requisitos de la información en lo mínimo posible y recolectar la información útil para su utilización.

Los indicadores deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Medibles:** (porcentajes, números).
- **Objetivos:** información observable y de comprensión unívoca, obteniéndose un mismo resultado independiente de quien lo mida.
- **Válidos:** mide lo que se quiere medir y no otra cosa.
- **Sensibles:** reflejan el cambio de la situación o problema.

Se encuentran indicadores orientados a la medición de Objetivos Estratégicos y otros destinados a medir los distintos niveles de los programas de acción (objetivos generales, específicos, productos, actividades y recursos).

a) **Indicadores de Objetivos Estratégicos:** permiten medir los cambios experimentados en las distintas dimensiones del Proyecto Educativo. Considerando que los Objetivos Estratégicos son alcanzables a mediano plazo, sus indicadores permitirán una evaluación del plan también a mediano plazo, es decir, a cinco años. La evaluación de ellos entregará información sobre el impacto global del Proyecto Educativo.

b) **Indicadores Programas de Acción:** Debido a las características de los Programas de Acción, especialmente relacionadas con el tiempo real de intervención, se sugiere evaluar los niveles con los siguientes indicadores:

- **Indicadores de Impacto o de Objetivo General y Específicos:** Permiten medir los cambios producidos en la población objetivo o en la situación problema como consecuencia de la acción del programa. Este indicador responde a las necesidades de la Evaluación ex-post de cada programa.
- **Indicadores de producto:** indican la cantidad y forma de entrega de los productos, entendiendo a los productos como los resultados más concretos de la intervención y sobre los cuales el equipo técnico tiene pleno control. Los productos son los resultados de las actividades más los recursos.



**Indicadores de actividades:** indican la cantidad, forma y tiempo de la realización de las actividades.

- **Indicadores de recursos:** permiten establecer relaciones entre los recursos reales que se utilizan y el tiempo programado.

#### **4.2.1 Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad**

Los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad se relacionan estrechamente con el desempeño de la organización, por lo que su medición permite obtener una radiografía esencial para planificar la estrategia organizacional.

- **Eficacia:** grado de logro de los objetivos de un proyecto o programa. Hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces porque alcanzamos la meta, logramos lo propuesto, independientemente de si hemos sido eficientes.

- **Eficiencia:** se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Implica aprovechar los medios o recursos de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos de la forma más óptima posible. Por ejemplo: se es eficiente cuando se logra el objetivo de una unidad de aprendizaje en 10 horas de trabajo y se cumple en el tiempo previsto. Se mejora la eficiencia si dicho objetivo de la unidad de aprendizaje se hace en sólo 7 horas.

- **Efectividad:** mide el impacto en el logro de los resultados, el grado de cumplimiento de los objetivos. La efectividad se logra cuando se consigue la relación entre los objetivos iniciales y los resultados finales, lo cual supone valorar los procesos que conducen de los primeros a los segundos. La efectividad es la combinación de eficacia y eficiencia.



### 4.3 Acompañamiento y Proyección del PEI

El Proyecto Educativo Institucional, en rigor, debe ser evaluado cada año para actualizar datos administrativos, metas institucionales y académicas del Instituto Sagrado Corazón. Para ello, se convocará a los estamentos de la comunidad educativa para realizar aportes y revisiones. Luego se trabajará en instancias colegiadas propias, dirigidas por la Dirección. De acuerdo a los resultados de este proceso, se determinarán cambios y/o adaptaciones al PEI, que serán informados a la comunidad escolar en el momento de la matrícula o al inicio del año escolar siguiente. Estando disponible en página web oficial.

Es importante señalar que el proceso de evaluación del PEI implicará considerar las acciones contempladas en los demás proyectos o planes con los cuales se vincula. En efecto, cada Coordinación de Área debe tener presente, si además es responsable de otros planes o programas. A saber: Plan de Mejoramiento Educativo, Proyecto Curricular, Plan de Formación Ciudadana; Plan de Gestión de la Convivencia Escolar; Plan de Desarrollo Profesional Docente; Programa de Sexualidad, Afectividad y Género; PIE y Plan Integral de Seguridad Escolar. Todos estos instrumentos, al igual que el PEI deben ser acompañados y proyectarse de igual manera.

Nuestro PEI tendrá una duración de 4 años y será evaluado una vez al año, considerando los resultados obtenidos a través del Ciclo de Control de Gestión. Este proceso será liderado por la Dirección y el Equipo de Gestión Directiva y tendrá como finalidad monitorear su implementación y el de los demás; detectar los nudos en la consecución de los objetivos estratégicos y proponer acciones remediales.

Estas instancias de evaluación se desarrollarán preferencialmente durante los meses de agosto y diciembre del año correspondiente, en tiempos y espacios que el establecimiento destine al proceso completo de evaluación de todas las áreas de su Gestión de Calidad de la gestión escolar. En esta evaluación final, además, se extenderá la participación al resto de integrantes de la comunidad educativa, a través de diversos mecanismos, con el fin de que participen, enriquezcan y se comprometan con el PEI.

Por su parte, la Dirección junto a la UTP y Coordinadores de áreas, cautelarán la ejecución de las acciones en tiempos programados. Cada año, durante el mes de marzo, Dirección dará a conocer a la comunidad educativa una cuenta pública de su gestión, en la que abordará el logro de objetivos estratégicos y resultados esperados, enlazados con el Plan de Mejoramiento educativo.



## 4.4 Participantes en la Actualización del PEI

### Equipo Directivo

- |                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| - Representante Legal:       | Madre Verónica Santillán          |
| - Directora:                 | Sra. Lilian Alarcón Morales       |
| - Sub Directora:             | Sra. Claudia Herrera Durán        |
| - Jefa UTP:                  | Sra. Virna Márquez Valenzuela     |
| - Orientadora:               | Sra. María Isabel Cordero Miranda |
| - Convivencia Escolar:       | Sra. Elsa Urzúa Araya             |
| - Pastoral:                  | Sra. Marcela Bustamante Arias     |
| - Remuneraciones y Finanzas: | Sra. Carolina Medina Miranda      |
| - Docente:                   | Sra. Daniela Espejo Leiva         |

### Comisión de Apoyo a la Revisión de la Redacción PEI

- Madre Verónica Santillán
- Sra. Claudia Herrera Durán
- Sra. Virna Márquez Valenzuela
- Sra. Marcela Venegas Vargas

### Fundación Global Educa

#### Aseores

- Sr. Guido Guerrero Ibáñez
- Sr. Guido Guerrero Sepúlveda

### Comunidad Educativa

Se reconoce y agradece la participación y colaboración de cada uno de los Equipos de Coordinación de Áreas y a sus respectivos profesores y profesoras, asistentes de la educación, profesionales de la educación, administrativos y colaboradores, en general, del Instituto Sagrado Corazón que participaron en el proceso de actualización y elaboración del presente Proyecto Educativo Institucional.



## Bibliografía:

- Alvarado Oyarce, Otoniel. "Gerencia Educativa" Ediciones Vallejanas. Perú, 1996.
- Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Ibáñez, María José. (1995) Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Colección política, servicios y trabajo social. Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina, 2ª Edición.
- Ávila. Aponte. Rosa. (2018). El reto de fortalecer la identidad de la institución educativa.
- Aylwin Nidia y otros. "Un enfoque operativo de la metodología del trabajo social". Editorial Humanitas, 1976. • Bizneo Blog. ¿Cuántos tipos de organigramas existen? <https://bizneo.com> sitio visitado el 16/2/2022.
- Balagué, C. (Ed.). (2018). Sobre los hombros de un gigante: algunos conceptos de John Dewey para abordar el desafío de educar en un mundo. En Educadores con perspectiva transformadora (pp. 69-70). Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe.
- Casas, Eduardo (2014). El diseño de la clave pastoral en la escuela. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: PPC Cono Sur.
- CELAM (2007), DOCUMENTO DE APARECIDA (DA), N° 328.
- Cfr. Leonardo BOFF, *Jesucristo y la liberación del hombre*, Cristiandad, Madrid 1981, pp. 110-125.
- Cohen, Ernesto y Franco, Rolando. (1988) Evaluación de Proyectos Sociales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES/ONU), Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA). Grupo Editor Latinoamericano GEL, Colección de Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires, Argentina, pp. 77-81.
- Cohen Ernesto y Franco Rolando, "Evaluación de proyectos sociales". Editorial Siglo XXI, 1992.
- Germán Gómez-Llera y José Ramón Pin. Dirigir es Educar, Editorial McGraw-Hill, Cap. 3 y 4.
- Congregación para la Educación Católica (1977), La Escuela Católica (EC), N°7-8; Cfr. PABLO VI (1975), *Evangelii Nuntiandi*, N° 14.).
- Congregación para La Educación Católica (2014), Educar Hoy y Mañana. *Una pasión que se renueva Instrumentum laboris*.
- Congregación para la Educación Católica (2022) "La identidad de las escuelas católicas para una cultura del diálogo".
- División de Educación General. Ministerio de Educación. "Orientaciones: Articulación de los instrumentos de gestión, para el mejoramiento educativo en las escuelas y liceos". 2017
- El Decenio de la Educación para el Desarrollo Sostenible (2014) Conferencia de Aichi-Nagoya en la que se aprobó la hoja de ruta para la ejecución del programa de acción mundial.
- El diseño de la clave pastoral en la escuela: *La escuela católica, a partir de la espiritualidad de la comunión del Concilio Vaticano II* (2015).
- Astudillo, Eduardo; Astudillo, Osvaldo; Cuadra, Gustavo; Guerrero, Guido; Torres, Mima y Vaccaro, Liliana. Fortalecimiento y Consolidación de Equipos de Gestión Comunales y



Escolares. Material del "Proyecto de Asesoría en Planificación y Gestión Escolar". Convenio MINEDUC (P-900) – PUC-CIDE. (1995).

- Tracy Goss, Jeanie Daniel Duck y otros. Gestión del Cambio, Editorial Planeta Chilena, Cap.3.
- Bravo Carrasco, Juna. Gestión de Procesos, Editorial Evolución, Cap.1.
- Ginter, P. M., Swayne, L. E. y Duncan, W. J. (2002) Strategic Management of Health Care Organizations. Malden, Mass.: Blackwell Publishers Ltd.
- "Guía para monitoreo y evaluación. Marcando La Diferencia". UNICEF 1991.
- R. David, Fred. La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, Cap. 2, 3 y 4.
- Guerrero, Guido (1997). Proyecto Educativo Institucional, Documento de Trabajo CIDE.
- Guerrero, Guido (1998). La Gestión Educativa en Establecimientos Educativos Eficientes, Documento de Trabajo CIDE.
- Guerrero, Guido (2000). Equipos de gestión y proyecto educativo: Condiciones básicas para una gestión educativa en un contexto descentralizado. Revista Tecnología Educativa. Volumen XIV. N° 1 – 2. Santiago de Chile.
- Iglesias, A. (2019). Dar clases hoy. La irrupción de las nuevas tecnologías en las escuelas secundarias del siglo XXI. In XIII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Magendzo K, Abraham y otros. "Los objetivos transversales de la educación". Editorial Universitaria, Chile, octubre 1997.
- Maggio, M. Reinventar la clase en la universidad. Buenos Aires: Paidós, 2018.
- Martínez Huerta. Joseba (2010). ¿Qué significa sostenibilidad para la escuela? Centro Nacional de Educación Ambiental.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas CUC, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econuc.15.5.2016.03>
- MINEDUC. (1995) Metodología para la Formulación de los Planes Anuales de Desarrollo Educativo Municipales. Taller, Ministerio de Educación. Santiago, agosto, pp. 56- 58. • MINEDUC - PUC - CIDE. (1995) Objetivos, elemento clave para una gestión escolar efectiva. Documento de apoyo, Módulo 4, Segunda Jornada Proyecto Fortalecimiento y consolidación de los Equipos de Gestión Comunales y Escolares de las Regiones V, VI y Región Metropolitana. Convenio Mineduc (P-900) - PUC- CIDE.
- "Modelo de calidad de la gestión escolar" Más docente, mejor gestión para más y mejores aprendizajes. MINEDUC.
- Monseñor Ángel Zani, secretario de la Congregación para la Educación Católica del Vaticano, durante un encuentro celebrado en la Facultad de Educación de la UC, el 03/09/2021 en el campus San Joaquín.
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. 2016.
- Naciones Unidas "Pautas básicas para el seguimiento y evaluación de programas". 1984.
- Oficina de UNICEF, pág.2. "Guía de UNICEF para Monitoreo y Evaluación. Marcando una Diferencia", Nueva York, 1991.
- Pérez Gómez, A. Educarse en la Era Digital. Madrid. Morata. p.44, (2012)



- Ponce Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en Contribuciones a la Economía. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>. (2006).
- Sagrada Congregación para la Educación Católica. (1997). La escuela católica en los umbrales del tercer milenio. Roma.
- Sohn, Roxana. Escuelas del futuro: La gestión del cambio organizacional. Blog, Tecnología. (2018)
- Surriel, Ana, Julia FMA. XXV Congreso Interamericano de Educación Católica Bogotá, Colombia La Escuela Católica Hoy: Aprendizaje, Innovación y Creatividad.

## Glosario

**Accesibilidad:** se refiere a la condición que deben tener los entornos, herramientas, procesos y trámites que hacen uso de tecnologías de información y comunicación, de manera que permita brindar acceso a todos los usuarios sin distinciones.

**Actitudes:** son aquellas que se evidencian mediante el comportamiento de una persona y su forma de comunicarse. Consisten en disposiciones que manifiestan las personas al actuar de determinada manera, en la que confluyen aspectos de orden cognitivo, afectivo y conductual, las cuales permiten tomar decisiones y hacer juicios de valor sobre una situación determinada.

**Actividad:** es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos específicos de un proyecto.

**Actividades de aprendizaje:** son acciones educativas mediante las cuales el estudiante utiliza diferentes recursos, herramientas y técnicas para aprender sobre un determinado tema o situación. Responden a la pregunta ¿cómo aprender?

**Ambiente de aprendizaje:** es el espacio físico o virtual organizado pedagógicamente en el que se desarrollan procesos de aprendizaje, mediante la interacción de cada estudiante con el objeto de conocimiento, el profesorado, sus pares, los materiales didácticos y el entorno en general. Favorece el aprendizaje colaborativo, el pensamiento crítico reflexivo, el aprendizaje basado en problemas, la autonomía y el autoaprendizaje (Duarte, 2003).

**Aprendizaje:** es el proceso mediante el cual cada persona construye y reconstruye conocimientos científicos y espontáneos a partir de la interacción con el entorno, con los demás y consigo mismo.

**Aprendizaje significativo:** es aquel proceso en el que cada estudiante construye su aprendizaje con significado, a partir de la interacción de los conocimientos previos relevantes con los nuevos conocimientos, de manera que los conocimientos previos se modifican, se enriquecen y adquieren mayor estabilidad cognitiva (Moreira, 2010). Para que el aprendizaje sea significativo requiere, además, de la disposición de la persona para aprender.

**Aptitudes:** son aquellas potencialidades innatas tanto cognitivas como sociales de las personas que le permiten un desempeño competente en una determinada actividad de aprendizaje. (Tobón, 2006)

**Capacidades:** son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender, y denotan la dedicación a una tarea. Son el desarrollo de las aptitudes (Tobón, 2006, 57).

**Capacidades instaladas:** Disponibilidad de infraestructura física y tecnológica, mobiliario, recursos didácticos, y el talento humano con los que cuenta una institución para brindar un servicio educativo de calidad y seguridad.

**Carisma:** Es el modo particular de seguir a Cristo de una Familia Religiosa.



**Competencias:** conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se encuentran articuladas. Están orientadas hacia el desarrollo eficaz y eficiente de la persona para la resolución de problemas y la toma de decisiones. Se desarrollan de forma gradual, mediante diversos procesos de socialización y aprendizajes dinámicos y continuos en un contexto determinado.

**Comunidades de aprendizaje:** se refiere a la conformación de un espacio de aprendizaje cooperativo, orientado hacia la construcción colectiva y mutua de conocimientos a partir de la interacción de los diferentes actores educativos y agentes sociales que se encuentran involucrados en el proceso de educación. Parte de la premisa de que todas las personas e instancias que participan aprenden, independientemente de su rol.

**Conocimientos:** es una construcción que comienza con nuestra observación y registro de acontecimientos y objetos a través de conceptos que ya tenemos. Conocemos mediante la construcción de una red de conceptos y añadiendo nuevos a los existentes. (Ausubel, 1963 citado por Rodríguez, 2004).

**Conocimientos previos:** corresponden a todas aquellas construcciones de conocimiento o la información que la persona almacena en su memoria, a partir de sus vivencias o experiencias y que son base para su proceso de aprendizaje.

**Contexto:** conjunto de circunstancias que influyen en el planteamiento de un nuevo proyecto educativo. Además, es el marco de referencia que permite ubicarse o centrarse en una situación particular. Es decir, el entorno físico (zona, geografía, región, localidad), los ámbitos sociocultural, económico y legal, los potenciales aliados y, sobre todo, los conocimientos sobre el ámbito educativo.

**Criterios de calidad:** corresponde a las normas o condiciones que debe poseer una actividad, proceso, producto o acto respecto a unos determinados objetivos previamente establecidos.

**Criterios de desempeño:** corresponde a las normas, principios o condiciones que se establecen para la evaluación de un proceso, producto o situación de aprendizaje, los cuales responden a los objetivos establecidos para un proceso educativo.

**Criterios de evaluación:** es el principio, norma o idea de valoración en relación al cual se emite un juicio valorativo sobre el objeto evaluado. Es la condición que debe cumplir una determinada actuación, actividad, proceso, producto, etc., para considerarse de calidad. Responden a los interrogantes ¿qué principio, pauta nos guía para evaluar la realidad? ¿Contra qué evaluamos? ¿Qué nos orienta para realizar la valoración? (Rodríguez e Ibarra, 2011, 71).

**Curriculum:** es un proceso de selección y organización de “contenidos” relevantes por las características, las necesidades y aspiraciones de la sociedad, y que abarca las finalidades y los objetivos de la educación, los planes y programas de estudio, la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje, así como las orientaciones respecto a la evaluación de lo que se ha aprendido. (UNESCO, 2015).

**Didáctica:** disciplina o arte de la educación que estudia los procesos y estrategias de enseñanza para el favorecimiento del aprendizaje del estudiantado. Existen didácticas específicas acordes con la disciplina o campo de estudio u objeto de conocimiento.



**Dificultades de aprendizaje:** son los trastornos o alteraciones que presenta una persona frente al proceso de aprendizaje, lo cual puede darse por factores internos o externos al estudiante. Estas pueden darse de manera temporal o permanente.

**Diseño curricular:** es el proceso sistemático, dinámico y reflexivo en el que se describe, organiza y planifica el currículo, que se concreta en un documento escrito.

**Educación:** proceso de transformación y desarrollo del ser humano de acuerdo con las demandas o requerimientos del contexto sociocultural donde se desenvuelve.

**Educación no formal:** todo proceso educativo diferenciado de otros procesos, organizado, sistemático, planificado de forma específica en función de unos objetivos educativos determinados, llevado a cabo por grupos, personas o entidades identificables y reconocidos, que no forme parte integrante del sistema educativo legalmente establecido y que, aunque esté de algún modo relacionado con él, no otorgue directamente ninguno de sus grados o titulaciones (Pastor, 2001, 541).

**E-learning:** modalidad de educación a distancia en la cual se utilizan tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de los procesos de aprendizaje mediante la comunicación sincrónica y asincrónica.

**Elementos curriculares:** son cada uno de los componentes que caracterizan un enfoque curricular, el cual sustenta una propuesta educativa (Bolaños y Molina, 2006).

**Enfoque curricular:** conjunto de teorías complementarias entre sí que orienta, da sustento, caracteriza y organiza los elementos y procesos curriculares.

**Enseñanza:** proceso continuo y dinámico en el que se recurre a diversas estrategias para facilitar y favorecer el proceso de aprendizaje de las estudiantes.

**Estilos de aprendizaje:** son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los discentes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje (Alonso, Gallego y Honey, 1994, 46).

**Estrategias:** conjunto de acciones, pasos o secuencias organizadas que permiten el logro de un objetivo o meta.

**Estrategias de aprendizaje:** conjunto de acciones, pasos o secuencias cognitivas, afectivas o motoras que se realizan de forma consciente y planificada para la consecución de un objetivo de aprendizaje, o para la resolución de una situación de aprendizaje.

**Estrategias de enseñanza:** conjunto de acciones, pasos o secuencias que se realiza de forma planificada desde la docencia para facilitar y orientar el proceso de aprendizaje en el estudiantado.

**Estrategias didácticas:** conjunto de procedimientos, técnicas y métodos utilizados de manera deliberada y sistemática que orientan la enseñanza y facilitan el proceso de aprendizaje del estudiantado. Estas integran las estrategias de enseñanza y las estrategias de aprendizaje.

**Estrategias metodológicas:** conjunto de procedimientos, actividades y técnicas aplicadas en la docencia para orientar el proceso de aprendizaje. En estas, se establece el papel que tendrá el estudiantado, el profesorado y los materiales didácticos en relación con el objeto de aprendizaje.

**Evaluación:** proceso continuo y sistemático que permite obtener información sobre el grado en que un procedimiento, programa, producto u otros cumplen con los objetivos, normas o indicadores establecidos previamente, el cual posibilita la toma de decisiones y la realimentación en el momento oportuno para su mejoramiento.



**Evaluación continua:** evaluación que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso educativo, propiciando espacios y actividades evaluativas que favorecen la realimentación, la mejora y la orientación oportuna del proceso de aprendizaje.

**Evaluación de los aprendizajes:** es un proceso sistemático para obtener información válida y útil para formular juicios valorativos acerca de los efectos del proceso de formación en cada estudiante.

**Formación integral:** es el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, y socio-política).

**Formación en valores:** es el proceso por el cual las personas incorporan normas éticas en su aprendizaje habitual.

**Gestión académica:** consiste en el conjunto de acciones sistemáticas y planificadas que pretenden orientar el quehacer de la docencia, la investigación y la extensión de la universidad, para mejorar la eficacia, la eficiencia y la efectividad, y por ende la calidad de la educación.

**Gestión administrativa:** apartado del diseño curricular de asignatura en el cual se mencionan todos los apoyos requeridos del área administrativo- docente, con el fin de disponer y reservar los recursos logísticos necesarios, que permitan ofertar una asignatura o un curso a la población estudiantil.

**Gestión curricular:** es el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentalización, ejecución y evaluación.

**Habilidades:** acciones y funciones organizadas que una persona desarrolla para realizar una tarea con eficiencia y eficacia (Tobón, 2006 y Lipman, 1998).

**Habilidades sociales:** acciones y procesos que una persona desarrolla para comprender, responder y atender de manera efectiva las emociones y comportamientos de otros. Su actuación efectiva está ligada a su funcionamiento en una situación o ambiente determinado. Son condicionadas por la cultura y la sociedad.

**Inclusión:** Garantiza la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción afirmativa y una cultura escolar incluyente en la teoría y la práctica en base a la equidad, erradicando toda forma de discriminación.

**Indicadores de logro:** se refiere a los diferentes niveles de complejidad de logro según la escala de calificación establecida en relación con el aprendizaje que debe ser alcanzado por cada estudiante.

**Innovación educativa:** se refiere a los procesos de introducción de cambios en ideas, prácticas o productos, evolucionando hacia la búsqueda de mejora constante, creando una transformación educativa.

**Instrumentos de evaluación:** recurso de apoyo en la labor educativa que permite dar seguimiento, control y regulación de los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla cada estudiante durante la aplicación de una estrategia o técnica de evaluación. Este incluye listas de cotejo, escalas de calificación y matrices de valoración, entre otros instrumentos que son elaborados por los docentes para el proceso evaluativo de una asignatura o curso.

**Interculturalidad:** hace referencia a la construcción de relaciones e interacciones equitativas entre los diferentes grupos culturales, mediante el diálogo de saberes y la generación de expresiones culturales compartidas (adaptado de UNESCO, 2007).



**Material audiovisual:** son obras que comprenden imágenes o sonidos reproducibles integrados en un soporte, y que se caracterizan por el hecho de que su grabación, transmisión, percepción y comprensión requieren habitualmente un dispositivo tecnológico.

**Materiales didácticos:** son los productos mediáticos que hacen tangible y visible para el estudiante la información correspondiente a los objetivos y contenidos de cursos, la mediación adecuada para que el estudiante los aborde de manera autónoma y las herramientas para que practique y se autoevalúe.

**Método:** consiste en el conjunto de pasos, etapas y normas que se siguen para alcanzar un objetivo, meta o conocimiento.

**Metodología:** se refiere al conjunto de estrategias, técnicas, procedimientos y actividades organizadas de manera intencional para favorecer el aprendizaje; la cual describe el papel del estudiantado, del profesorado y de los materiales didácticos para la construcción de los conocimientos.

**Misión:** se basa en postulados, principios y fines (filosóficos, políticos, científicos, tecnológicos, culturales, sociales, económicos y productivos) mediante la generación y transferencia de conocimientos, tecnología, bienes y servicios que produce la carrera, cuyo impacto se orienta a satisfacer las necesidades y desarrollo de la sociedad.

**Misión Compartida:** La forma de vivir la sinodalidad, pues implica compartir la Misión de cada Familia Religiosa, en comunidad y corresponsabilidad entre religiosos y laicos, reconociendo que todos son llamados por el Espíritu Santo, desde un Carisma particular recibido por el o la Fundadora.

**Multiculturalidad:** refiere al reconocimiento de las diferencias culturales del otro, en donde se da la coexistencia en un mismo espacio social, pero sin influencia de unos sobre otros.

**Multidisciplinariedad:** o pluridisciplinar comprende el estudio de un objeto de una sola y única disciplina por varias disciplinas a la vez (Nicolescu, 1996, 37).

**Necesidades educativas especiales:** es cuando el estudiante presenta dificultades en su aprendizaje que no le permiten acceder al currículo promedio establecido para su edad (Meléndez, 2002, 19). Normas: corresponde a las reglas que enmarcan el actuar de las personas en una situación dada.

**Objetivos de aprendizaje:** responde al para qué enseñar-aprender, y son esenciales en el diseño de un curso [asignatura] porque mediante su formulación se concretan las finalidades educativas institucionales. En todo enunciado de un objetivo los elementos claves son: el estudiante (quien aprende), la acción por realizar (el verbo), el contenido (lo que se aprenderá), y las condiciones de realización.

**Objetivo específico:** restringe y ofrece una propuesta unívoca de significado de un objetivo general.

**Objetivo terminal:** tipo de aprendizaje a propósito de los contenidos para adquirir determinada capacidad.

**Pacto Educativo Global:** es una invitación que hace el papa Francisco a dialogar sobre cómo estamos construyendo el futuro en nuestro planeta y la importancia de poner nuestros talentos al servicio de la humanidad, haciendo una alianza educativa en pos de una sociedad más fraterna para hoy y las futuras generaciones. Este pacto nos impulsa como comunidad Instituto Sagrado Corazón a conocer, trabajar, reflexionar y actuar en cada uno de los siete ejes de compromiso que promueve y entrega. Considera: Poner a la persona al centro; escuchar a las nuevas generaciones; promover a la mujer responsabilizar a la familia, abrirse la acogida, renovar la economía y la política y cuidar la Casa Común.



**Participación:** Colaborar, intervenir, cooperar, contribuir y aportar. Implica tener voz y ser aceptado por lo que uno es. Es fundamental que la institución educativa asegure el derecho de cada persona a la propia identidad, promoviendo su libertad y autonomía.

**Pastoral Educativa:** responde a una misión que es evangelizar: evangelizamos, es decir, anunciamos la alegría de la Buena Noticia mediante la educación y educamos evangelizando. Nuestra pastoral es una acción compleja, aunque profundamente unitaria.

**Pedagogía:** ciencia o disciplina cuyo objeto de estudio es la educación, manifestaciones, tendencias y teorías que le subyacen para orientar su quehacer.

**Pedagogía Reparadora:** Es un estilo educativo propio del carisma de las HHEE. que teniendo como modelo al Corazón de Cristo define una serie de rasgos que caracterizan la formación desde el amor que repara las heridas que la persona puede traer y que implica proceso, madurez y generosidad de los actos siguiendo las huellas de Catalina de María.

**Pertinencia:** corresponde al grado de correspondencia que existe entre los fines perseguidos por la Institución y los requerimientos de la sociedad en la cual está inserta. La pertinencia no solo se observa entre la Institución y su medio externo; también al interior de la propia institución se puede detectar la presencia o ausencia de pertinencia cuando hay coherencia y satisfacción respecto a las opciones curriculares tomadas y se observa un nivel de consolidación de los criterios educativos institucionales.

**Plan de estudios:** es un enunciado de las intenciones de formación que comprende: la definición del público destinatario, los principios directores de la formación, los objetivos, los contenidos, la descripción del sistema de evaluación, la planificación de las actividades, los efectos esperados en cuanto a la modificación de las actitudes de los individuos en formación.

**Plan de mejoramiento:** consiste en una planificación propuesta para corregir las desviaciones de la calidad en una carrera. Surge como consecuencia de la autoevaluación. Su concreción repercute en la mejora de calidad y aumento en los años de acreditación una vez concluido el plazo.

**Política institucional:** Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las políticas son aplicadas en todos los niveles de la institución, estas son muy importantes en la implementación de la estrategia. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre las unidades institucionales.

**Principios:** base que sustenta un razonamiento, es también el conjunto de normas y reglas que regulan una actuación o situación determinada.

**Procedimientos:** conjunto de acciones que se llevan a cabo de manera secuencial y ordenada para la realización de un producto, tarea o proyecto.

**Proceso de aprendizaje:** conjunto de etapas o fases, operaciones mentales o actividades que lleva a cabo el estudiante para la adquisición, asimilación e interiorización de conocimientos, destrezas y actitudes.

**Programa de estudio:** es una lista de contenidos que se han de enseñar acompañada generalmente de instrucciones metodológicas y dan indicaciones sobre el método y el enfoque que se considere mejor.

**Promoción académica:** se refiere al grupo de estudiantes que logra concluir sus estudios de acuerdo con lo establecido en un plan de estudios y cumplen los requisitos necesarios para ingresar a un nivel académico superior al que estaban cursando.



**Proyecto Educativo Institucional:** Documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar.

**Registro:** Acción de constatar la existencia del documento sin involucrar su revisión o evaluación.

**Resultados de aprendizaje:** son declaraciones que describen que es lo que se espera que los estudiantes conozcan, comprendan y sean capaces de hacer, luego de un proceso de aprendizaje o al momento de graduarse y describir como esto va a verificarse.

**Tabla de especificaciones:** instrumento que se utiliza para reflejar la validez de contenido de una prueba escrita. Está relacionada con lo que realmente se quiere medir, de acuerdo con el valor porcentual que otorgue la asignatura a los objetivos de aprendizaje del curso, acorde con la cantidad de horas asignadas a cada uno de ellos, consignado en la Tabla de Distribución de Horas del diseño de asignatura y de curso.

**Taller:** puede ser una modalidad de la oferta académica o una estrategia didáctica de la asignatura. En ambos casos busca construir conocimientos teóricos a partir de la práctica según los objetivos planteados. Su principal propósito es obtener un producto o propuesta que permita resolver o analizar problemas o situaciones de la realidad para transformarla.

**Tarea:** es la acción que operacionaliza una actividad con un grado máximo de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad (Ander-Egg y Aguilar, 1996, 17).

**Técnicas de aprendizaje:** conjunto de procedimientos realizados de manera sistemática y organizada que utiliza una persona para la resolución de tareas de aprendizaje.

**Técnicas didácticas:** concreciones del método. Propuestas metodológicas. Modos probados de articular actividades didácticas para lograr objetivos didácticos.

**Técnicas de enseñanza:** conjunto de procedimientos realizados de manera sistemática y organizada que lleva a cabo la docencia para orientar el proceso de enseñanza.

**Técnicas de evaluación:** conjunto de procedimientos realizados de manera sistemática y organizada que se utilizan para la recolección de información sobre el nivel de logro de los objetivos de aprendizaje alcanzado por un estudiante o grupo de estudiantes.

**Transversalidad:** es una alternativa que busca desarrollar en el estudiante una formación que vincula sus vivencias cotidianas con el conocimiento que adquiere en la educación formal, por medio de las diferentes disciplinas que el currículo establece. Se le considera “una de las herramientas fundamentales para fomentar un currículo para la vida” ya que permite responder “a los contextos y a las necesidades emergentes de las sociedades y de las culturas” (Madgenzo, 2004, 3).

**Unidad didáctica:** es el material didáctico escrito elaborado en el centro educativo que contiene el desarrollo de los contenidos de una asignatura o de un curso, de acuerdo con los objetivos de aprendizaje, evaluación y metodología previamente establecida por el grupo de especialistas en el proceso de planificación curricular.

**Unidad temática:** consiste en el conjunto de contenidos que se encuentran relacionados entre sí, en los que se aborda una temática de estudio específica y a partir de la cual se plantean las experiencias de aprendizaje de una asignatura o de un curso, estas responden a los objetivos de aprendizaje previamente establecidos.

**Valores:** son ideales determinados socialmente para la actuación de la persona o el grupo.

**Vinculación con el medio:** el proceso, a través del cual, las unidades académicas y la administración central, se relaciona activamente bajo la coordinación de la Dirección, con



instituciones públicas, privadas, con sus pares, en redes educacionales y con sus egresados, difundiendo el quehacer de la organización.

**Visión:** declaración factible en la que se describe como se proyecta la carrera en un futuro a largo plazo; refleja compromisos y valores compartidos por sus miembros; sirve de guía para modelar la estrategia y toma de decisiones coherentes para la excelencia académica.