

Acciones desarrolladas en el ámbito de la gestión docente: una aproximación preliminar a una repartición universitaria de Chile

Actions developed in the field of teaching management: a preliminary approach to a university division of Chile

Francisco GANGA-CONTRERAS ¹; Marcelo MUÑOZ Quezada ²; Ana CODJAMBASSIS Schnettler ³

Recibido: 13/02/2018 • Aprobado: 15/03/2018

Contenido

1. Introducción

2. Metodología

3. Resultados

4. Conclusiones

Referencias bibliográficas

RESUMEN:

Muchos directivos universitarios, dirigen sus instituciones sobre la base de administrar lo existente, pero sin proyectarlas hacia nuevos estadios de desarrollo académico, fenómeno que perjudica considerablemente sus entidades, dado el actual escenario organizacional. Considerando esta realidad, este trabajo tiene como finalidad central, describir las diversas acciones desarrolladas en el ámbito de la gestión docente, en un campus universitario de Chile. La información se entrega bajo el esquema de un reporte de caso. Se demuestra que instalar instrumentos de gestión académica, mejoran los niveles de eficiencia de la respectiva repartición.

Palabras clave: Universidades, Gobierno Universitario, Gobernanza Universitaria

ABSTRACT:

Many university managers direct their institutions on the basis of managing the existing, but without projecting them into new stages of academic development, a phenomenon that considerably harms their organizations, given the current organizational environment. Considering this reality, this work has as its central purpose, to describe the different actions developed in the field of teaching management, in a university campus in Chile. The information is delivered under the outline of a case report. It is shown that installing academic management tools, improve the efficiency levels of the respective division.

Keywords: Universities, University Government, University Governance.

1. Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Iberoamérica y Chile han debido sumarse de manera consistente y acelerada a los nuevos escenarios de aseguramiento de la calidad que se han instalado en la mayor parte del mundo. El establecimiento y desarrollo de nuevas prácticas en la gestión institucional en general, y de la docencia en particular, ha significado un cambio de paradigma acelerado, que ha mutado de manera significativa las estructuras y los métodos de las IES en los últimos 20 años.

Como toda transformación, ésta no ha sido fácil, y ha implicado la implementación de procesos de planificación, organización, dirección y control que plantean verdaderos imperativos a las instituciones, las que han debido adoptar y adaptar experiencias recientes -muchas veces propias de los ámbitos de la gestión empresarial- a los gobiernos y estructuras universitarias, para responder de manera satisfactoria a esta reciente atmósfera organizacional.

Considerando la relevancia del rol de la IES en la promoción del desarrollo de las naciones, estos procesos se han visto atravesados además, no sólo por el reto de la calidad, sino también por una nueva mirada en el proceso de transmisión del conocimiento, que releva el rol del estudiante como centro y promotor de su propio aprendizaje. Este desafío ha impactado de manera significativa las tareas que se desarrollan en el campo de la gestión de la docencia.

Es por lo anterior, que a través de este documento, se busca mostrar cómo se ha enfrentado en un Campus de una universidad chilena, este proceso de cambio tan relevante, exponiendo la "praxis organizacional" desarrollada para implementar acciones de Gestión Docente, las que han sido necesarias de instalar, para alcanzar los objetivos establecidos por la Institución, y ubicar como parte de la cultura organizacional, el aseguramiento de la calidad en un área tan esencial del quehacer Universitario. Esta finalidad se logra, centrándonos en un estudio de un caso en

particular (sistematización de experiencia), el cual puede servir de inspiración, o al menos de orientación, para otro tipo de entidades de similar naturaleza.

2. Metodología

El trabajo tiene como objetivo fundamental, describir las diversas acciones tanto centrales como operativas, en el ámbito de la gestión docente, planificadas y puestas en práctica en un campus universitario de Chile.

Se trata de un estudio de carácter descriptivo que presenta la "práctica organizacional" como un estudio de caso (sistematización de experiencia).

3. Resultados

3.1. Antecedentes contextuales

La globalización y la era del conocimiento, han creado un nuevo entorno que demanda de la educación superior, a nivel internacional y nacional, mayor oferta y cobertura en educación terciaria. Este proceso de expansión o masificación ha significado la aparición de nuevos actores, tanto públicos como privados, que contribuyen a diversificar la oferta de programas de formación que brinden profesionales a un mercado del trabajo cada vez más cambiante y dinámico (Howells, Karataş-Özkan, Yavuz & Atiq, 2014)

Lo anterior, resultó en la natural necesidad de asegurar la calidad de estas instituciones y sus procesos, considerando los recursos, tanto públicos como privados, involucrados. Así, cada vez más los sistemas de aseguramiento de la calidad se han convertido en herramientas presentes en la educación superior de todo el mundo, para promover y certificar la excelencia de los procesos formativos (Green, 1994); (Zanazzi, Pedrotti, Arias, Dimitroff, & Blázquez, 2010); (Cancela, Sánchez, Gandon & Rey, 2010); (Mazais, Lapina, Liepina, 2012).

Chile no ha quedado exento de esta realidad, y en 1999 se crea la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado, la que inicia el proceso de acreditación de carreras e instituciones de manera experimental y propone un sistema nacional de aseguramiento de la calidad. La posterior Ley N° 20.129, contendrá parte de esta propuesta e instalará en nuestro país un sistema nacional de aseguramiento de la calidad, que a través de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), gestada en 2007, se encargará de dirigir dichos procesos, tanto a nivel de carreras como de forma institucional (Lemaitre, Maturana, Zenteno y Alvarado, 2012).

Las acciones llevadas adelante por la CNA en Chile, son reconocidas como una política instalada para el aseguramiento de la calidad de la educación superior, cuyos efectos son verificables en mayor o menor medida. La acreditación institucional, ha mostrado su efectividad, tanto sobre entidades que tienen sistemas consolidados de autorregulación, como sobre aquellas que se desplazan por un camino más incipiente, robusteciendo -en el primer tipo de instituciones- la implementación de políticas orientadas al mejoramiento continuo, y permitiendo en las segundas, la definición, formalización e implementación de políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Se constata entre sus impactos más significativos en el área de docencia de postgrado, los cambios y mejoras en sub áreas como el seguimiento al egresado, la dotación y calidad académica, los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la oferta de carreras y programas (Ipsos Chile, 2010)

La instalación de los procesos de aseguramiento de la calidad en el mundo universitario a nivel internacional, supuso la operacionalización, en primera instancia, de los estándares y guías propios del sistema de aseguramiento de la calidad trazado por las versiones 9000 y 9001 de la normas ISO (Mazais et al., 2012). Lo anterior, ha derivado en un proceso creciente y sistemático de replanteamiento y adecuación de elementos propios de la planificación y gestión universitaria, que impactan desde los niveles más pragmáticos hasta las acciones más concretas (Rendon, 2009); todo lo cual, validan la relevancia de estos tópicos (teorías, enfoques o modelos que lo abordan), en el éxito de estas entidades educativas (Ganga, Quiroz y Maluk, 2015). De este modo, la instalación de estos procesos resultó en la adaptación de los modelos privados propios de la planificación estratégica, especialmente del modelo Harvard de "fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas" (FODA), en la gestión universitaria a nivel mundial, con el desarrollo de la organización de procesos, el análisis del entorno institucional, la evaluación interna, la declaración de una visión y misión colectiva, el establecimiento de ejes estratégicos, la formulación de objetivos y estrategias, así como la praxis y el correspondiente control estratégico de todo lo planteado anteriormente. Uno de los resultados más relevantes de este sistema, tiene que ver con la contribución que se hace a la profesionalización de los procesos y estructuras de las casas de estudio, tanto en Chile como en el extranjero, permitiendo de esta manera dar respuesta más atinentes a los nuevos desafíos y demandas que reciben, aun cuando los procesos de consolidación varíen de una realidad a otra (Álamo y García, 2007); (Rock y Rojas, 2012); (Ojeda, 2013)

Tomando en cuenta que la función más importante de este trabajo, es la gestión de la docencia, resulta necesario considerar las siguientes funciones y tareas de gran complejidad y magnitud:

- Gestión del currículum, que define y administra la acción formativa, tanto en el desarrollo del currículum y la acción pedagógica propiamente tal. Tareas como el diseño de perfiles, incluyendo la elaboración de planes de estudio para cada programa, su proceso de evaluación y actualización permanente.
- Gestión de los asuntos estudiantiles, asociados a los requerimientos de los estudiantes, la promoción y difusión de las carreras y programas, la selección, admisión, inscripción y registros de los postulantes, el registro y seguimiento de los procesos docentes.
- Gestión del personal docente. Planteando todas las tareas necesarias para la captación, desarrollo y evaluación del cuerpo docente, estableciendo cargas horarias, políticas y programas de perfeccionamiento y especialización, y la jerarquización y especialización docente.
- Gestión de recursos materiales, propiciando la adquisición, el desarrollo y la actualización de los recursos materiales, la

- infraestructura y el equipamiento para el óptimo desarrollo de la docencia.
- Gestión de la información, determinando la demanda, actualización y disponibilidad de los recursos informáticos y bibliográficos en el tiempo.
- Gestión de apoyo a la docencia, a través de la organización, funcionamiento y evaluación de los distintos niveles e instancias tanto administrativas como curriculares ya sea por facultades, departamentos, carreras y programas.
- Planificación y evaluación global de la docencia. Centrándose en la planificación global de esta, definiendo planes y políticas institucionales sobre la materia, estableciendo cuerpos reglamentarios y normativos que la regulen, y estableciendo los procedimientos y reglas para la evaluación de la función docente. (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 1997)

Probablemente, el cambio más profundo y relevante que han experimentado las IES, tenga relación precisamente con la praxis de la docencia, lo que implica una mutación desde el modelo de enseñanza centrado en los objetivos, hacia un currículum basado en las competencias, poniendo en el centro del proceso de enseñanza aprendizaje al estudiantes (Ledesma, 2011).

Este proceso de cambio de paradigma, impacta al menos dos niveles fundamentales del sistema formativo de las IES, requiriendo en primera instancia un rediseño de la estructura curricular de los programas, replanteando los contenidos a considerar y sus interacciones, por una parte, y el ejercicio de la docencia en el aula por otra, rotando el rol preponderando del docente al estudiantes (Asún, Zúñiga y Ayala, 2013). En esta misma dirección, las competencias, son entendidas como "el resultado de un proceso de integración de habilidades y de conocimientos; saber, saber-hacer, saber-ser, saber-emprender..." (Chávez (1998) citado por Salas (2005, p. 5)).

3.2. La Universidad de Los Lagos y el Campus Santiago

Para entender mejor el presente trabajo es conveniente contextualizar la Universidad y el campus, que serán objeto del estudio de caso, además de considerar la época en que se enmarca la implementación de los procesos, cambios y logros que se desarrollarán. También es necesario señalar que este manuscrito viene a profundizar lo expuesto en el artículo sobre Gestión de la calidad (Ganga, Villagra y Navarrete, 2015), ahora en el ámbito de la Docencia, debido a que se considera apropiado mostrar que el logro de los objetivos fue posible gracias a la implementación de acciones que se enmarcaban en la planificación estratégica y al apego a los instrumentos de aseguramiento de la calidad definidos centralmente por la institución, es decir, manteniéndose ajustado al principio de la unidad de dirección.

Se trata de una Universidad Estatal, creada en una época muy cercana al retorno de la democracia al país, esto es, en el mes de agosto de 1993. En un contexto favorable para impulsar en Chile la política de regionalización del primer gobierno de los partidos de la Concertación por la Democracia, encabezada por el Presidente de la República, Don Patricio Aylwin Azocar.

En los Estatutos Orgánicos que dan vida y crean la Estructura de la Universidad (D.F.L. N° 1.1994), se establece el propósito y alcance de la institución, señalando:

Artículo 1º: La Universidad de Los Lagos es una institución de Educación Superior del Estado, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su domicilio es la ciudad de Osorno y su representante legal es el Rector. Se ocupará, en un nivel avanzado, de la creación, cultivo y transmisión de conocimientos, por medio de la investigación básica y aplicada, la docencia y la extensión; de la formación académica, científica, profesional y técnica y, en general, del cultivo superior de las artes, las letras y las ciencias.

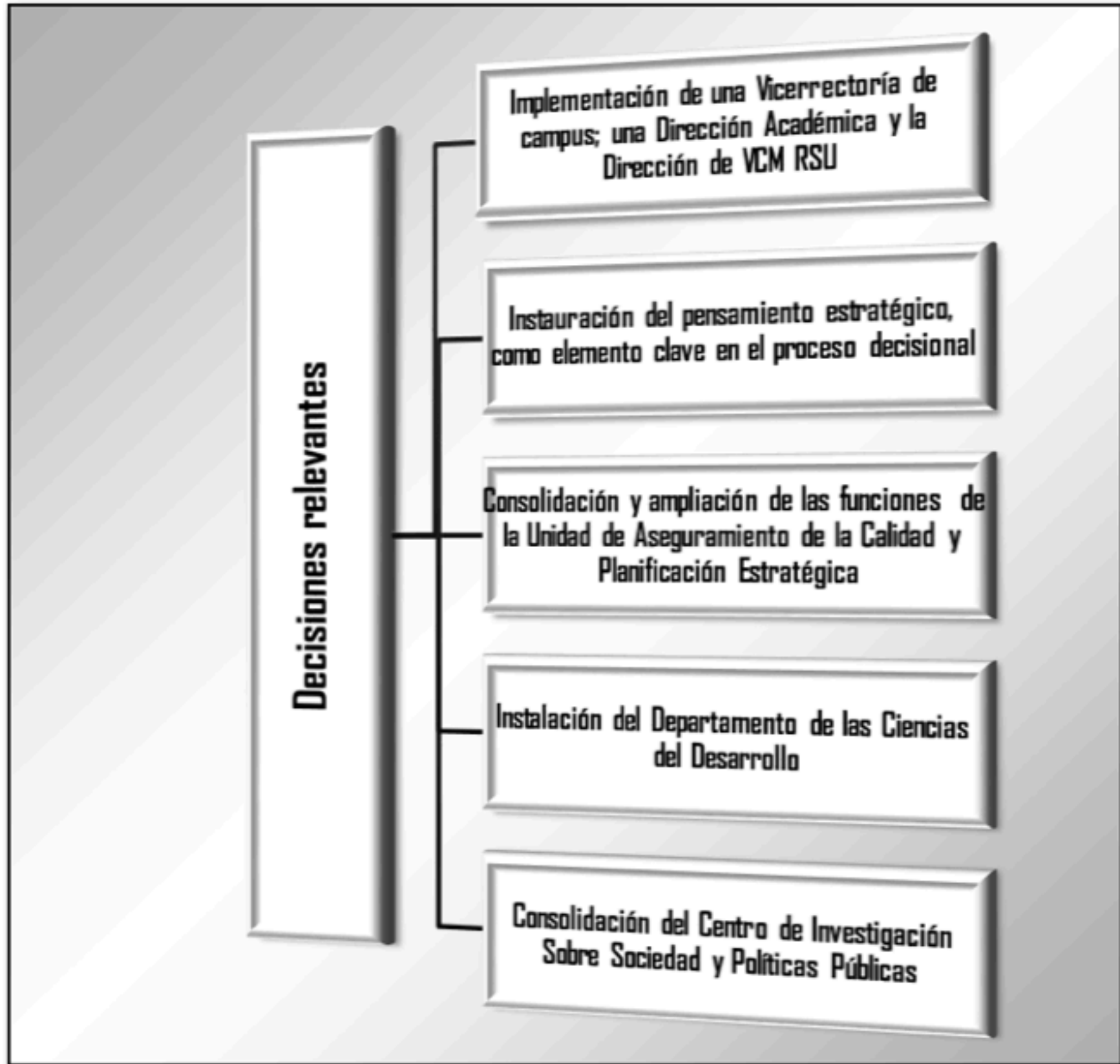
La casa central se establece en la ciudad de Osorno, esto es, en la zona sur austral de Chile, manteniendo un segundo campus en la misma zona, en la ciudad de Puerto Montt, y un tercero en la Región Metropolitana, específicamente en la Capital Nacional (Santiago de Chile). La institución articula una oferta de formación académica de alto nivel, en áreas de las ciencias del mar, la educación, los asuntos públicos, la administración privada y estatal y las ciencias de la salud. Esta entidad de estudios superiores, proyecta un "aporte en su entorno significativo" a través de la difusión de las artes, la cultura y el conocimiento científico generado.

El objeto de este estudio, es la Gestión de la Docencia en el Campus Santiago de la Universidad de Los Lagos, el cual se inserta en la estructura organizativa de la institución como parte de la expansión de su oferta académica. Las carreras y programas dictados muestran una característica específica y trascendente en el tejido nacional chileno: programas de estudios superiores para trabajadores.

En el año 2010 la Universidad de Los Lagos, implementa una nueva estructura en la ciudad de Santiago (anteriormente su estatus era de sede universitaria, una unidad dedicaba a ofrecer preferentemente programas especiales de titulación para trabajadores), homologada a las tareas que se realizaban tanto en el Campus Puerto Montt, como en el Campus Osorno; lo anterior implicó poner en práctica una serie de decisiones, las cuales pueden observarse en la figura N° 1.

Figura N° 1

Elementos o enfoques considerados en la calidad de la educación



Fuente: Diseño propio, basado en decisiones Universidad de Los Lagos

3.3. Acciones desarrolladas en los ámbitos centrales

3.3.1. Acciones desarrolladas en el ámbito del Aseguramiento de la Calidad

Teniendo como marco global el proceso de acreditación institucional, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en el Campus universitario -objeto de este estudio- tiene como "soporte" o "base" el "equipo directivo", integrado por el Vicerrector, el Director del Departamento Ciencias del Desarrollo, el Director del Centro de Investigación sobre Sociedad y Políticas Públicas, el Director Académico, el Director de Administración y Finanzas, la Directora de Vinculación con el Medio y Responsabilidad Social, la Directora de Aseguramiento de la Calidad y el Director de Desarrollo Humano. Desde esta plataforma directiva, se irradia el compromiso con los niveles intermedios y operativos, los cuales -de manera conjunta en la lógica de un equipo de trabajo- se encargan de llevar a la práctica los dispositivos previamente planificados (Ganga, Villagra y Navarrete, 2015).

3.3.2. Acciones desarrolladas en el ámbito de la Planificación Estratégica

Una de las cuestiones claves que se instaló en el nuevo campus universitario, fue la planificación estratégica, como herramienta para reflexionar en el presente respecto de la situación en la que se encontraba esta unidad académica y a partir de ese pensamiento proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo. La metodología utilizada fue ampliamente participativa, lo cual permitió conocer perspectivas de todos los funcionarios, tomar decisiones con mucha información, pero por sobre todo, lograr el compromiso de cada trabajador que prestaba sus servicios en este Campus. Las acciones que se detallan a continuación, son el resultado de lo expresado previamente.

3.3.3. Acciones desarrolladas en el ámbito del Modelo Educativo

A partir de Abril del 2013, se da inicio al proceso de innovación curricular de la totalidad de las Carreras que se imparten en el Campus Santiago y el desarrollo de nuevas Carreras; procurando la convergencia entre el currículo y el título, considerando los tiempos, contenidos, aprendizajes y calidad de los programas, proyecto liderado por el Departamento Académico Ciencias del Desarrollo con un equipo de trabajo compuesto por los Jefes de Carreras más un equipo técnico que fue asesorando la labor; bajo el modelo educativo institucional a través de un diseño curricular en un enfoque basado en competencias.

Las Carreras se definen en modalidad vespertina con características competitivas que implicó que desde una Carrera de ejecución, su diseño se estructuró bajo las exigencias de una Ingeniería, como en Carreras

Profesionales de tercer nivel en el ámbito de las Ciencias Sociales. Se abordan la totalidad de las competencias institucionales, se incorporaron prácticas profesionales y un trayecto del proceso de titulación en que las Asignaturas en diferentes semestres, aportan a que al egreso, el estudiante contará con su trabajo de titulación finalizado, de tal manera de asegurar los indicadores de titulación. A su vez, se ha diseñado un sistema de gestión de la calidad integral y se ha estructurado un sistema de funcionamiento que permitirá optimizar funciones, asegurando el cumplimiento de indicadores que respondan a los atributos de la formación profesional para adultos insertos en el mundo del trabajo de relevancia, equidad, pertinencia, eficacia y eficiencia en educación superior. Finalizado el proceso se aprobaron 10 proyectos de rediseño curricular por parte de los cuerpos colegiados de la Universidad.

Entendiendo la importancia e influencia de los tres ámbitos expuestos anteriormente, a saber: Aseguramiento de la Calidad, la Planificación Estratégica y el Modelo Educativo, en el desarrollo de la Gestión de la Docencia, es posible sistematizar como ellos afectan en el caso del Campus Santiago, y cuáles son los instrumentos que se utilizaron, así como las acciones llevadas a cabo. También se puede visualizar los actores involucrados y los responsables de la aplicación de dichos instrumentos (ver tabla N° 1).

Tabla N°1
Resumen de Instrumentos y acciones en la Gestión de la Docencia por ámbito

Ámbitos	Instrumentos de Gestión	Acciones	Cobertura / Participantes	Responsable
Aseguramiento de la Calidad	Comités de calidad	Creación del comité de calidad Académico. Creación de los consejos de carrera, operando bajo la lógica de comités de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Académica • Jefes de carrera • Biblioteca • Asuntos Estudiantiles • Centro de Investigación Sobre Sociedad y Políticas Públicas (CISPO) 	Dirección Académica
	Encuestas de satisfacción	Aplicación de un apartado del Ámbito de la docencia en la encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Aseguramiento de la calidad 	Unidad de Aseguramiento de la Calidad
Planificación Estratégica	Plan de Desarrollo Institucional	Participación en el diseño Socialización Alineamiento estratégico Implementación	Toda la comunidad educativa de la Universidad	Vicerrectoría de Campus y Equipo Directivo del Campus
	Plan Estratégico del Campus	Participación en el diseño Socialización Alineamiento estratégico Implementación	Toda la comunidad educativa de del campus Santiago	Vicerrectoría de Campus y Equipo Directivo del Campus
	Planes Operativos por Direcciones y Unidades	Diseño del plan operativo de la Dirección Académica Socialización e implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Estudiantes 	Dirección Académica
Modelo Educativo	Actualización curricular	Rediseño Curricular y creación de nuevas carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de carrera • Académicos • Unidad de Desarrollo docente 	Departamento Ciencias del Desarrollo
	Armonización curricular	Generación de convergencia entre currículos títulos, tiempos, contenidos, aprendizajes, calidad de los programas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de carrera • Académicos • Unidad de Desarrollo docente 	Dirección Académica Departamento Ciencias del Desarrollo

Fuente: Diseño propio, basado en Plan de Desarrollo del Campus Santiago, Modelo Educativo de la Universidad de Los Lagos.

3.4. Acciones desarrolladas en el ámbito operativo

3.4.1. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión de la docencia

De acuerdo a los elementos desarrollados en trabajo realizado por CINDA (1997), se agrupan por rubros, las acciones realizadas en el Campus Santiago, evidenciando que existen políticas que se diseñaron a nivel central, quedando la tarea de la implementación de dichas políticas en el Campus Santiago. En general dichas acciones fueron lideradas por la Dirección Académica, bajo los lineamientos y la supervisión permanente de la vicerrectoría de campus, para luego incorporarse el Departamento Ciencias del Desarrollo, una vez que éste fuera incorporado formalmente al campus, tomando esencialmente la labor de actualización curricular y de soporte académico disciplinario de las correspondientes carreras.

3.4.2. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión curricular

a) Desarrollo de la oferta formativa profesional

El año 2013 comenzó un proceso de reforma en la oferta académica para el Campus, la que estuvo marcada, por un proceso de rediseño curricular y la creación de nuevas carreras, todas atinentes con las necesidades del Mercado y con la vocación y capacidades de la Universidad y del propio Campus. La tarea estuvo a cargo del Departamento Ciencias del Desarrollo, el cual sigue los procedimientos formales establecidos por la Universidad para este proceso., esto es: formar la comisiones de rediseño, las trabajaron con asesorías de curriculistas, cuyos resultados incorporó la recolección de información del mercado, de los empleadores, de los estudiantes de las carreras, de los egresados

b) Socialización del Modelo Educativo actualizado

A fines del 2012 se decretó la actualización del Modelo Educativo, el que incorpora cambios sustanciales, esencialmente en modelo Pedagógico, el que incorporó el enfoque basado en competencias. Este Modelo actualizado necesitaba ser implementado por lo cual fue necesaria su Socialización, en los estamentos tanto docentes como estudiantiles.

3.4.3. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión de asuntos estudiantiles

a) Instalación de la unidad de desarrollo estudiantil

En el contexto del objetivo Institucional establecido en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2013-2018 ("Asegurar la calidad de la docencia a través de un sistema integral de gestión que articule los distintos programas" (PSU, Técnicas y PET)), para el Campus Santiago se estableció como propósito específico y complementario, la implementación de la Unidad de Desarrollo Estudiantil, meta que fue cumplida y en su puesta en funcionamiento se desarrollaron diversas actividades, tales como:

- Tramitación de becas y beneficios para los alumnos.
- Realización de actividades sociales, tendientes a implicar emocionalmente al alumnado con la universidad, como por ejemplo, la celebración del día del padre con los estudiantes.
- Presentaciones artísticas para alumnos en fechas significativas, verbi gratia: fiestas patrias.
- Fomento de actividades deportivas, ejemplo de ello, fue la organización de Campeonatos de Fútbol, los cuales lograron la participación de todas las carreras.

b) Seguimiento al egresado

Bajo el mismo objetivo estratégico Institucional, se estableció la meta de implementar la política de seguimiento al egresado. Los hitos más relevantes son la actualización de la base de datos y la celebración de encuentros de egresados del Campus Santiago; el primero fue realizado durante el mes de Noviembre del 2012, con una participación cercana a los 60 ex - alumnos. Estas actividades se continuaron realizando en los años posteriores, con el mismo nivel de éxito.

c) Rediseños y análisis de procesos

Se identificaron los procedimientos claves, interviniendo aquellos que tienen impacto directo en el servicio docente que se le entrega a los estudiantes; por ejemplo, se abordó la tramitación de Certificados de Título, luego de un análisis concienzudo, se logró la reducción desde 45 a 60 días aproximadamente, a sólo 15 días promedio. En la misma línea de trabajo, se procedió a la elaboración de un Manual de Procedimientos Académicos para el Campus, el cual fue liderado por la Secretaria de Estudios y realizado en conjunto con la Unidad de Cuentas Corrientes. Este trabajo sirvió como importante insumo para el levantamiento de procesos que realizó a posteriori la Universidad.

3.4.4. Acciones desarrolladas en ámbito de la gestión de personal docente

a) Plan de capacitación Anual

Otro gran objetivo Institucional que cobija las otras metas establecidas en el ámbito docente, es: "Asegurar la calidad de la oferta en los distintos niveles de formación profesional y técnica" (Universidad de Los Lagos, s.f.) Para ello se establecieron metas directamente relacionadas con el perfeccionamiento de los docentes contempladas en una planificación anual. Lo anterior Las principales actividades desarrolladas en este ámbito son las siguientes:

El desarrollo de diversos talleres de capacitación a docentes en materias como: Uso de Tic's en el proceso de enseñanza aprendizaje, Uso de Plataforma Platea, Planificación para el Aula, evaluación de trabajo en equipo, presentación en Prezi, entre los más destacados; con una participación de alrededor del 60% de docentes del Campus Santiago.

En el objetivo de dar a conocer para la implantación del Modelo Educativo, se realizaron jornadas de Socialización del Modelo Educativo actualizado, a más del 70% de los docentes del Campus.

Durante el año 2014 se dictó a los Docentes del Campus Santiago, un Diplomado en Docencia Universitaria basado en competencias, donde participó un tercio del total de los docentes del Campus, el objetivo sería avanzar en los niveles de cobertura para los años posteriores.

b) Diseño e implementación de un sistema de evaluación del personal docente

Si bien el sistema de evaluación docente se establece a nivel institucional, bajo las directrices del nivel central, quien mantiene un cuestionario de preguntas respecto del desempeño del docente, el Campus adoptó además el entregar el resultado a los profesores vía una carta explicativa de los resultados obtenidos en una entrevista del docente con el Jefe de carrera, situación que permitía retroalimentar al docente de sus prácticas en el proceso enseñanza - aprendizaje.

3.4.5. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión de los recursos materiales

a) Nuevas instalaciones de apoyo al servicio estudiantil

Con la finalidad de mejorar la calidad del apoyo académico y administrativo que se brinda a los estudiantes, y atendiendo a la distribución espontánea de las áreas destinadas a su atención (lo que conllevaba a una dispersión de los espacios y por consiguiente una mala evaluación de este tipo de servicios por parte del estudiantado y de los comités de calidad); se planificó y materializó una remodelación que permitió agrupar en un solo lugar las oficinas de los jefes de carrera, del director de departamento, director académico y de los servicios administrativos. La nueva distribución física no sólo mejoró la calidad de lo ofertado, sino que también facilitó el trabajo en equipo y una supervisión más efectiva del personal (monitoreo cruzado).

b) Administración y el uso eficiente de salas y laboratorios

A través de la Secretaría de Estudios dependiente de la Dirección Académica, se procedió a generar estrategias de mejoramiento en el uso de las salas y laboratorios, permitiendo así la optimización de los recursos.

c) Adquisición de equipamiento, medios y materiales de apoyo a la enseñanza

Se realizó la compra de software académico el ámbito de la contabilidad y la gestión para el uso de los estudiantes de distintas carreras. Se produjo la implementación de un nuevo laboratorio de computación.

Se habilitó una sala multimedia, equipada con una pizarra digital, audio y sonido, con el objeto de desarrollar actividades académicas especiales, y también para la toma de exámenes de títulos

3.4.6. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión de recursos de información

a) Gestión de biblioteca

Uno de los soportes que se debía mejorar de manera ostensible, era el servicio que se prestaba a los estudiantes en el ámbito de la biblioteca. Frente a lo anterior, se desarrollaron junto al personal encargado de esta área, una serie de acciones como las siguientes:

- Promoción masiva entre los estudiantes y docentes, acerca de los recursos y beneficios de la utilización de la biblioteca, todo lo cual permitió un incremento en la consulta de bibliografía en sala, pasando de 2285 préstamos el 2012 a 3161 el 2013.
- Apoyo al estudiante con recursos tecnológicos. A partir del mes de junio 2013, comienza el servicio de préstamo de notebooks, que se colocaron de manera exclusiva al servicio de los estudiantes. Lo anterior implicó que inmediatamente los estudiantes aumentaran considerablemente su presencia en este espacio académico (por ejemplo, entre los meses de junio y diciembre de 2013, se efectuaron más de 600 solicitudes). El uso más común está dado por: Consultas en Bases de Datos suscritas por la Universidad, búsquedas integradas en Catálogo en Línea de Biblioteca y búsquedas en Catálogo de Bibliotecas con las que mantenemos convenio de Préstamo Interbibliotecario.

b) El acceso a redes interactivas y de sistematización de información

Se comenzó con la edición y publicación de Boletines que incorporaban las publicaciones de académicos e investigadores del Campus, cuya distribución se realiza a través de ejemplares impresos y descargables a través de la página Web Campus Santiago. Son consultados como parte de la Bibliografía complementaria de las Carreras que se imparten en el Campus. Esta iniciativa también posibilita que los docentes se enteren del conocimiento que se está generando en el campus, lo incorporen en sus programas de estudio, traspasando estos nuevos saberes a los respectivos estudiantes.

3.4.7. Acciones desarrolladas en ámbito de gestión del funcionamiento administrativo y organizacional de apoyo a la docencia.

a) Instalación de Departamento Académico

Antes del 2010, las carreras ubicadas en la sede, tenían una dependencia de la Dirección Académica, la cual es en la universidad, una unidad de carácter administrativo-docente. Con la misma idea de hacer coherente el trabajo del Campus Santiago, con lo que ocurre en el resto de la casa de estudios, se instaló el Departamento Ciencias del Desarrollo, para sustentar disciplinariamente las carreras que se imparten, y darle una proyección -tanto en el plano docente como investigativo- de mediano y largo plazo. Como los desafíos de esta nueva unidad académica eran mayúsculos, asumió la dirección una persona de un amplio currículo, con experiencia comprobada no solo en el campo de la gestión administrativa-financiera, sino también en el ámbito académico (previamente había ocupado los cargos de director de departamento, consejero superior, vicerrector de finanzas y vicerrector académico). El nuevo departamento se aboca a cumplir su labor a través del desarrollo de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio, bajo tres líneas disciplinares: Gobernanza Universitaria, Estado y Sociedad, y Educación y Trabajo. El Departamento fue el responsable del rediseño curricular, el cual se ha realizado bajo las políticas institucionales. Además se desarrollaron talleres formativos a los académicos, para fortalecer la producción académica-investigativa de sus integrantes.

3.4.8. Acciones desarrolladas en ámbito de la planificación y evaluación global de la docencia

Adicionalmente, para el equipo de dirección del campus, era de extrema relevancia planificar y poner en práctica una serie de acciones de carácter administrativo, tendientes a potenciar la forma como se gestionaba la docencia, y en este orden de cosas, pueden destacarse las siguientes:

- a) Instalación y funcionamiento de los consejos de carrera en cada una de las Carreras que se dictan en el Campus. Esto se constituye en una instancia participación de los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.
- b) Reuniones semestrales del equipo de directivo del campus, con todos los académicos y docentes, con la finalidad de recibir retroalimentación, pero también para evaluar el semestre recién finalizado, junto con dar a conocer los grandes desafíos que se deberán enfrentar en el semestre que comenzará.
- c) Recepción semestral oficial de todos los estudiantes agrupados por carrera, con sus respectivos jefes de carrera y profesores; lo anterior, con la finalidad de recibir retroalimentación, pero también para evaluar el semestre recién finalizado, junto con dar a conocer los grandes desafíos que se deberán enfrentar en el semestre que comenzará.
- d) Establecimiento del evento "Inauguración del año académico", para la cual se invitaba a algún personaje destacado del ámbito nacional (Ministros, ex - ministros, académicos destacados), para dictar la respectiva clase magistral.
- e) Establecimiento de reuniones de coordinación semanales de la Dirección Académica con las Jefaturas de Carrera. En esta se abordan tanto temas estratégicos como operativos, con el objetivo de mantener el foco en los objetivos trazados por la Universidad y el Campus. Estas reuniones eran complementadas con las reuniones quincenales, donde participaba además el Vicerrector de Campus, entregando informe y orientado las acciones a seguir para continuar mejorando los servicios docentes.
- f) Fomento del uso de la plataforma virtual de enseñanza aprendizaje. Se puede verificar un aumento sostenido en el uso de la plataforma PLATEA. Esto se puede constatar en los informes semestrales generados sobre su utilización y en la participación de los docentes en las capacitaciones realizadas.
- g) Transferencia de la investigación que se desarrolla en el campus hacia la docencia de pregrado. Para lograr lo anterior, se implementaron cursos de formación transversal y abierta a todos los estudiantes, los cuales fueron impartidos por investigadores de Centro de Investigación Sobre Sociedad y Políticas Públicas (CISPO) del campus. Complementariamente, a partir del 2011, se incorporaron investigadores a dictar docencia, de manera regular. Adicionalmente, se diseñó y publicó anualmente (tanto virtual como en formato de papel) un Boletín, el cual contenía un resumen de todas las publicaciones científicas publicadas por los académicos del campus en revistas indexadas; este recurso se hacía disponible tanto a los profesores, como a los estudiantes, para que complementaran la formación, con el conocimiento que se generaba en la universidad.
- h) Cambio de perfil de los jefes de carrera. Esta decisión fue tomada, para hacer más coherente el perfil de los encargados de las carreras con el que tiene la universidad en los Campus Osorno y Puerto Montt. Hasta el 2010, los jefes de carrera tenían un perfil de profesionales, con contratos a honorarios; con la decisión tomada, los nuevos jefes de carrera, deben tener perfil académico, con una relación laboral que cambia a la condición de "contrata". Para lograr lo anterior, se realizó concurso público, y los académicos seleccionados, fueron debidamente jerarquizados por la comisión especial que tiene la universidad para estos efectos.
- i) Utilización de portafolio docente. Como una forma de reflexionar acerca de los procesos de cambio en la docencia en la Universidad, se generó un modelo de un procedimiento para recoger evidencias sobre nuestros procesos de enseñanza. Cuyo objetivo era retroalimentar las decisiones, evaluar nuestros procesos, programar las actividades de formación internas y contar con evidencias para los procesos de autoevaluación y acreditación de las carreras.

Este instrumento se comenzó a implementar el 2012 como marcha blanca, para instalarse definitivamente a partir del 2013. La Dirección Académica, mediante la Unidad de Desarrollo Docente del Campus, fueron los encargados de implementar el proceso.

El proceso consistía, que a partir de cada semestre al docente se le entregaba una carpeta tanto en formato papel como digital con los siguientes contenidos:

- Documentación Institucional: Calendario Académico, Extracto del Reglamento de Evaluación Estudiantil, Extracto Modelo Educativo ULA, Información Institucional que contiene: Misión, Visión, Organigrama, Campus, Carreras, Años y componentes acreditados institucionalmente.
- Documentos Estándares de Registros del Curso: Programa Curso, Asignatura, Módulo (que debe incluir el perfil de egreso de la carrera), Listado Oficial de Alumnos, Formulario Resumen de Asistencia, Formulario Registro de Calificaciones.
- Documentos generados en el curso: (lo provee el propio docente): Programación del curso: documento que presenta la distribución de los contenidos, bibliografía, fechas de clases y evaluaciones, Actividades y evaluaciones realizadas, Formato de la evaluación realizada (evaluación de entrada, pruebas, prácticos, disertaciones, controles de lectura, exposiciones, laboratorios, talleres, etc.). Criterios de Evaluación, Fotocopia de la evaluación con nota más alta y la más baja obtenidas por los estudiantes, informe final del curso, análisis de las fortalezas y debilidades encontradas a nivel de: Contenidos y panorámica disciplinar del curso. Estudiantes. Autoevaluación Docente (enseñanza, evaluación y retroalimentación a los estudiantes). Aporte del curso a la obtención del perfil de egreso de la carrera.

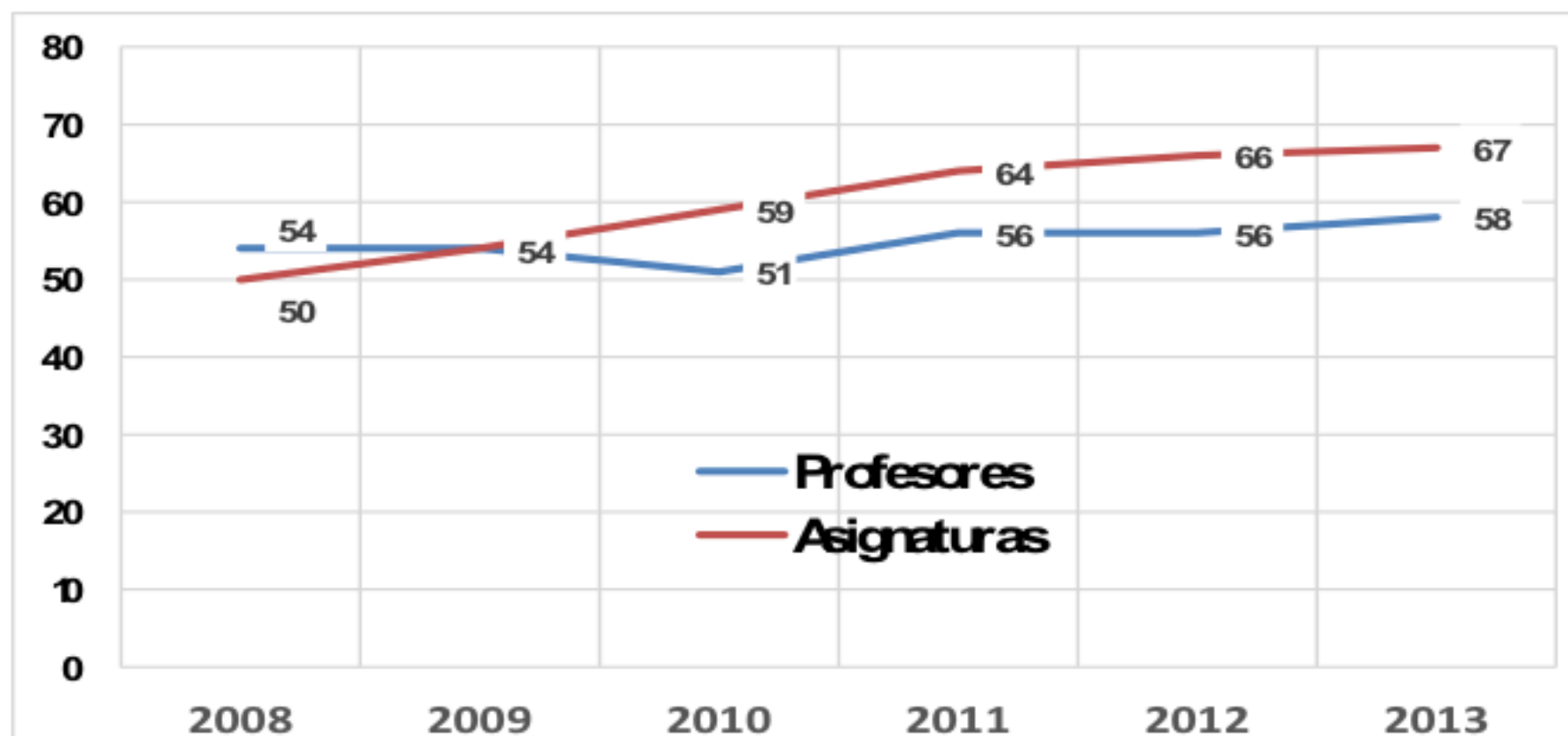
El material recopilado, que se transforman en evidencias, se utilizó para realizar análisis, tales como: Asistencia de los estudiantes, progreso de los estudiantes, enfoque de la enseñanza, contenidos tratados en el curso, asignatura o módulo, tipo de evaluaciones realizadas y tipo de retroalimentación entregada.

Estos análisis eran realizados al menos dos veces durante el semestre, para planificar estrategias de mejoramiento, toda vez, que existía plena conciencia que estos procesos deben ser practicados de manera continua.

- j) Énfasis en la postgraduación. Otro de los esfuerzos realizados, tenía como finalidad, mantener la postgraduación

de los docentes del campus, pero sobretodo, tratar de incrementar ese indicador. Como se puede apreciar en la figura N° 2, los resultados muestran un aumento significativo de la postgraduación de las asignaturas que se dictan en el Campus Santiago, entre el periodo 2009 a 2013. Se puede destacar además que se incrementó el número de profesores con postgrado.

Figura N° 2
Post graduación de profesores



Fuente: Diseño propio, basado en datos entregados por la Unidad de Gestión de Desarrollo Humano, 2015.

k) Indicadores de eficiencia. Algo similar ocurrió con los indicadores de eficiencia en el plano de la docencia, dado que entre el 2008 y el 2013 se incrementó en un 12% en la tasa de titulación oportuna; asimismo, la tasa de retención de alumnos de 1º año pasa de un 21% a un 29%.

4. Conclusiones

El insumo y aporte entregado por los distintos ámbitos al mejoramiento de la Gestión de la Docencia en el Campus Santiago de la Universidad de Los Lagos, es indudable. Esto queda demostrado en este resumido trabajo que muestra las acciones emprendidas por el equipo directivo del campus, que entendió que en vez de una amenaza al sistema, los elementos de contexto se transformaban en una oportunidad de mejora para los procesos de la Gestión de la Docencia.

Siguiendo la estructura de este trabajo, se debe destacar que la incorporación de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad, producen inevitablemente efectos positivos en el ámbito docente, ya que aborda los procesos desde una mirada sistémica e integral que genera evidencia de éstos y del cumplimiento de los objetivos propuesto por la Universidad.

Por otra parte, es posible constatar que la Planificación y Control Estratégico, se transforma en un aliado preponderante a la hora de generar mejoras en los procesos de Gestión, ya que no tan solo abarca las instancias de Planeación, sino que involucra la implementación de dichos planes y posterior evaluación, lo que genera aumento en los niveles de eficiencia de los procesos. La universidad, y por supuesto el campus Santiago, bajo ningún pretexto debiera renunciar a la utilización de estas herramientas organizacionales; una decisión en contrario, implicará que inexorablemente se ponga en riesgo el futuro de la calidad de los servicios que la universidad ofrece en la capital de Chile. Pero la excelencia sólo se puede garantizar, en la medida que las personas que deban liderar estos procesos, tengan los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes acordes al ejercicio de su cargo, en este orden de cosas, si se opta por privilegiar cuestiones de orden político-electoral y la amicuscracia (más que la meritocracia y la excelencia académica) lo más probable es que finalmente se alcance un completo fracaso.

En cuanto a los niveles de influencia del Modelo Educativo, se puede decir que este Instrumento marca la ruta en cuanto a todos los procesos vinculados al quehacer pedagógico de la Universidad, plasmando los valores que esta se ha impuesto y el perfil de profesionales que pretende entregar a la sociedad. La importancia del cambio de paradigma, que se ve reflejado en la adopción del Modelo basado en competencias, pretende transformar las prácticas en el aula pero también los resultados obtenidos por los estudiantes, donde éste debiera ser el actor principal del modelo.

En consecuencia, se puede resumir que los aspectos donde se hicieron notar más sentidamente las mejoras en la Gestión de la Docencia, están centrados en dos factores claves del proceso enseñanza aprendizaje: por un lado los estudiantes y por el otro los docentes.

En cuanto a los estudiantes, es posible sostener una mejora en las tasas de retención, de deserción, niveles de aprobación de asignaturas por semestre y mejoras en las tasas de egreso y titulación. Por otra parte, desde un punto de vista cualitativo, la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje se ve mejorada, ya que el empleo de nuevas técnicas para la enseñanza, el reconocimiento de aprendizajes previos, y la mirada puesta en el estudiante como sujeto nuclear del sistema, hace sentir a este actor más empoderado en su posición para enfrentar su desafío de formación profesional, dado que su nivel de participación es mayor, bajo el nuevo enfoque del Modelo

Educativo.

En el caso de los docentes, éstos asumen un rol que incorpora nuevas técnicas y a la vez nuevas demandas para enfrentar el proceso; el cual transforma al docente en un facilitador, teniendo que encontrar formas alternativas para el cumplimiento de los objetivos trazados, tanto en el plan de estudios como en los objetivos de cada asignatura. El docente se ve enfrentado a una serie de exigencias adicionales a las que mantenía en el modelo tradicional, esto es, la adecuación de su didáctica para la enseñanza, generando ambientes de aprendizaje, para luego desarrollar su cometido docente, asegurando el logro de las competencias por parte de los estudiantes. Sin lugar a dudas lo anterior generó cambios en el perfil del profesor, no tan solo en la calificación disciplinar, sino que en la mayor atención y formación del ámbito pedagógico en el desempeño de su función.

Cabe destacar otro elemento de contexto, que es el proceso de readecuación de la Estructura Organizacional de la Universidad, donde se transforma a la Sede Santiago en un Campus, lo cual apunta a un sistema de gobierno y de gestión eficiente, adaptado a las nuevas realidades, con una estructura apta para cumplir funciones variadas y complejas, que amplían su horizonte desde la docencia, a la investigación y la vinculación con su entorno; misiones que le corresponden a una Universidad. La migración de estatus, incorporó de manera natural el subir de niveles y estándares en todos los ámbitos del sistema de gestión de la respectiva unidad académica, con el objeto de alinearse y generar estándares de desempeño de tipo homogéneos con el resto de los Campus de la universidad.

Finalmente, es preciso señalar, que los resultados alcanzados son fruto de las idoneidades y capacidades que emanan de las personas, que entendiendo el desafío que les convoca, son capaces de enfrentar procesos de cambios profundos en un sistema que es resistente a las modificaciones. El liderazgo se torna trascendental para el logro de los propósitos del caso presentado y se transforma en un elemento gravitante, tomando en consideración la cultura organizacional que se genera en una universidad Estatal.

Referencias bibliográficas

Alamo, F. & García, M. (2007). **El proceso estratégico en el sector público: análisis de los contextos en el contexto de las Universidades Españolas**. *Investigaciones europeas de dirección y economías de la empresa*, 13(2), pp. 113-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280006>.

Asún, R. Zúñiga, C. & Ayala, M. (2013). **La formación por competencias y los estudiantes: Confluencias y divergencias en la construcción del Docente ideal**. *Calidad en la Educación*, (38), pp. 277-304. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/caledu/n38/art08.pdf>.

Cancela, A., Sánchez, A., Gandon, R. & Rey, M. (2010). **La Gestión de Calidad ante la Actual Dimensión Universitaria en España**. *Formación Universitaria* vol.3, n.2, pp.29-36. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062010000200005

Centro Interuniversitario de Desarrollo (1997). **Gestión Docente Universitaria. Modelos Comparados**. Recuperado de

<http://www.cinda.cl/download/libros/Gesti%C3%B3n%20Docente%20Universitaria.%20Modelos%20Comparados.pdf>.

Ganga, F., Quiroz, J., & Maluk, S. (2015). **¿Qué hay de nuevo en la teoría de agencia? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones**. *Prisma Social*, 685-707.

Ganga, F. Villagra, O. & Navarrete, E. (2015). **Gestión de calidad: una sucinta mirada a acciones desarrolladas en un campus universitario**. *Revista Reflexiones*, 94(2), pp. 101-119, Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/reflexiones/article/view/25461/25713>.

Green, D. (1994). **What is quality in higher education? [¿Cuál es la calidad en educación superior?]**. London, Society for Research into Higher education & Open University Press.

Howells, J., Karataş-Özkan, M., Yavuz, C., & Atiq, M. (2014). **University management and organisational change: a dynamic institutional perspective**. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 7(2). Recuperado de <http://cjres.oxfordjournals.org/content/7/2/251.full.pdf+html>

Ipsos Chile (2010). **Estudio exploratorio sobre efectos de la Acreditación Institucional en la calidad de la educación superior en Chile- IPSOS**. Recuperado de <https://www.cnachile.cl/Paginas/Documentos-de-interes.aspx>.

Ledesma, V. (2011). **El cambio de paradigma educativo y sus repercusiones en las instituciones de educación superior**. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias*, 1 (7), pp. 6-31. Recuperado de <http://redec.otalca.cl/index.php/redec/article/download/56/59>

Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E. & Alvarado, A. (2012) **Cambios en la gestión institucional en Universidades, a partir de la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad: la experiencia Chilena**. *Calidad en la educación*, (36), pp. 21-52. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652012000100001.

Ley N° 19.238 (30 de agosto de 1993). Ministerio de Educación Pública. Crea Universidad de Los Lagos. Recuperado de http://transparencia.ulagos.cl/wp-content/uploads/2012/07/LEY-19238_30-AGO-1993.pdf.

Ley N° 20.129. Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior (11 de Noviembre de 2006). Recuperado de https://www.cnachile.cl/Documentos%20de%20Paginas/Ley_Aseg_Calidad%2020.129.pdf.

Mazais, J., Lapina, I. & Liepiņa, R. (2012). **Process Management for Quality Assurance: Case of Universities. [La gestión del proceso de aseguramiento de la calidad caso de las universidades]** Trabajo Presentado en 8th European Conference on Management, Leadership and Governance, United Kingdom.

Recuperado de <http://search.proquest.com/>.

Ojeda, M. (2013). **La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica.** *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (16), pp. 119-129. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>.

Rendon, S. (2009) **Auto evaluación institucional y acreditación como aseguramiento de la calidad de la educación: implicancias teóricas y prácticas.** *Estudios Pedagógicos*, vol.35, n.2, pp. 269-284. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052009000200016.

Rock, J. y Rojas, C.(2012) **Cambios en el sistema Universitario chileno: reflexiones sobre su evolución y una propuesta de gobernanza.** *Calidad en la educación*, n.37, pp. 163-188. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652012000200008

Salas, W. (2005) **Formación por competencias en educación superior: una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano.** *Revista Iberoamericana de Educación*. 9 (36). Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>.

Universidad de Los Lagos (2013). **Plan de desarrollo estratégico 2013-2018.** Recuperado de <http://acreditacion.ulagos.cl/wp-content/uploads/2015/09/Ajuste-a-PEDI-2015-2018.pdf>.

Universidad de Los Lagos (2015). **La Universidad: Historia de la Universidad de Los Lagos.** Recuperado de <http://www.ulagos.cl/contenido03.php?id=1>.

Universidad de Los Lagos (s.f), **Anexo. Adecuación Estructura Organizacional Académica-Administrativa, Universidad de Los Lagos.** Recuperado de <http://acreditacion.ulagos.cl/wp-content/uploads/2016/06/Adecuacio%CC%81n-Estructura-Organizacional.pdf>.

Zanazzi, J., Pedrotti, B., Arias, F., Dimitroff, M. & Blázquez, M. (2010). **Enfoque de procesos en la gestión de servicios: estrategias para lograr aplicaciones exitosas.** *Revista de Ciencia y Tecnología*. (13) Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-75872010000100008&lng=es&tlng=es

Este artículo relata una experiencia que fue sistematizada durante los años 2014-15, tomando como base el periodo comprendido entre el 2010 al 2013, por lo que no considera decisiones institucionales tomadas con posterioridad.

1. Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Doctorado en Administración de Empresas, Doctorado en Gestión Estratégica y Postdoctorado en Ciencias Humanas. Consultor Internacional y Profesor Titular del Departamento de Ciencias del Desarrollo e Investigador del Programa en Gobernanza e Inclusión Organizacional de la Universidad de Los Lagos-Chile. Correo postal: República N° 517, Santiago de, Chile. Email: fganga@ulagos.cl

2. Administrador Público, Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas, Magister en Política y Gobierno. Actualmente Académico y Jefe de Carrera de Administración Pública, Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile.

3. Administrador Público, Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas, Magister en Investigación Social y Desarrollo. Académica del Departamento de Pedagogía, Universidad San Sebastián, Chile.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (N° 25) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com · Derechos Reservados