

TRABAJO ORIGINAL

Percepción del liderazgo institucional como determinante del proceso de innovación curricular: facilitadores y obstaculizadores.

Institutional leadership perception as a determinant of the curriculum innovation process: facilitators and obstacles.

Andrés Rosa V.^{*a}, Ximena Lee M.^{**a}

* Instituto de Investigación en Ciencias Odontológicas, Facultad de Odontología. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

** Departamento de Educación en Ciencias de la Salud, Facultad de Medicina y Centro de Vigilancia Epidemiológica de Enfermedades Orales (CEVEO). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

a. Cirujano Dentista, Especialista en Rehabilitación Oral mención Prótesis, Magíster en Educación Médica para las Ciencias de la Salud.

Recibido el 9 de mayo de 2019 | Aceptado el 26 de septiembre de 2019

RESUMEN

Introducción: Al implementar un currículo innovado, se produce un profundo cambio a nivel institucional, donde las capacidades de liderazgo juegan un rol fundamental para el éxito del proceso. **Objetivos:** Develar la forma en cómo la percepción de liderazgo institucional es determinante del proceso de innovación curricular. **Material y Método:** Se realizó un estudio cualitativo de casos múltiples, donde se aplicaron entrevistas en profundidad a seis académicos y autoridades de una Unidad Académica en fase de implementación de un currículo innovado en la Universidad de Chile. Adicionalmente, se utilizaron como fuentes de información el análisis de documentación institucional y revisión de la literatura. Se estableció un sistema de categorías que fue complementado con otras que emergieron de la lectura reiterada de las entrevistas. Se utilizó el Software TAMS® Analyzer para codificar y analizar los datos. El estudio se realizó en el marco del rigor científico y consideraciones éticas. **Resultados:** Las Direcciones de Departamento u otras Unidades, requieren de una administración líder y capacitada en gestión administrativa, con una apropiación profunda del nuevo modelo curricular, que permita gestionar los incentivos humanos en torno a objetivos comunes, potenciando la participación que fortalece el clima cooperativo necesario para impulsar la innovación curricular. **Conclusiones:** Resulta esencial el empoderamiento de actores claves en el colectivo, que permita el aseguramiento de vías de comunicación descendentes permeables. Tales vías se encuentran al servicio en política externa, de un respaldo mediático desde el nivel central; y en política interna, del desarrollo de medidas específicas con énfasis en la capacitación y contención emocional de los participantes de la innovación.

Palabras clave: Liderazgo, Currículo, Educación.

SUMMARY

Introduction: By implementing an innovative curriculum, there is a profound change at the institutional level, where leadership skills play a fundamental role in the success of the process. **Objectives:** To reveal the way in which the perception of institutional leadership is determinant of the curricular innovation process. **Material and Method:** A qualitative study of multiple cases was conducted, where in-depth interviews were applied to six academics and authorities of an Academic Unit in the implementation phase of an innovative curriculum at Universidad de Chile. Additionally, the analysis of institutional documentation and literature review were used as sources of information. A system of categories was established that was complemented with categories that emerged from the repeated reading of the interviews. The TAMS® Analyzer Software® was used to encode and analyze the data. The study was conducted within the framework of scientific rigor and ethical considerations. **Results:** Department Directorates or other Units, require a leader administration and trained in administrative management, with a deep appropriation of the new curricular model, which allows managing human incentives around common objectives, enhancing participation that strengthens the cooperative climate necessary to boost curricular innovation. **Conclusions:** The empowerment of key actors in the collective is essential, which allows the assurance of permeable downward communication channels. Such channels are at the service of foreign policy, media support from the central level and internal policy, the development of specific measures with emphasis on the training and emotional containment of innovation participants.

Keywords: Leadership, Curriculum, Education.

Correspondencia:

Ximena Lee Muñoz.

Departamento de Educación en Ciencias de la Salud, Facultad de Medicina, Universidad de Chile.

Av. Independencia N° 1027; Comuna de Independencia, Región Metropolitana, Chile.

E-mail: ximenalee@med.uchile.cl

INTRODUCCIÓN

Los procesos de Innovación Curricular (IC) representan un desafío especialmente en instituciones cuya organización es de carácter departamental, como es el caso de la Universidad de Chile (UCH)¹. Se sabe que es necesario que exista una predisposición positiva por parte de los participantes del proceso, para propiciar el cambio. Adicionalmente, se sabe que factores políticos como la gestión de redes internas y el apoyo externo inciden en el proceso. Sin embargo, la literatura ubica al liderazgo como el factor más relevante que de alguna forma influye en los procesos de IC; y a la influencia del líder, definido como la figura de representación del cambio como ente determinante, favoreciendo o inhibiendo el proceso².

El concepto de liderazgo ha sido ampliamente estudiado. Existe el concepto de liderazgo transformacional, entendido como la capacidad para asumir conductas de acuerdo a la situación de cambio que se enfrenta, en un contexto de significados compartidos por los miembros en pro de propósitos comunes³.

Goleman⁴ establece ciertos tipos de liderazgos individuales, que emanan desde su trabajo acerca de la inteligencia emocional. Entre ellos destacan el orientativo, que moviliza a los participantes hacia determinada visión; el afiliativo, que trabaja creando armonía y lazos emocionales; el democrático, que trabaja en formar consenso mediante la participación de los actores; y el formativo, que prepara a las personas para el futuro a través de la empatía y autoconsciencia.

Desde el mundo de los negocios, se enfatiza la influencia individual de tipo voluntario para el logro de objetivos grupales en el marco de una visión institucional y la generación de estrategias para su desarrollo⁵.

En organizaciones educativas, es posible entender el liderazgo de acuerdo a cómo este se conceptualiza. Es posible plantearlo como algo a «estimular» en los miembros, entendiéndose como una propiedad individual a destacar en un grupo de personas o puede ser visto como una cualidad de la institución propiamente tal, algo a «ejercer» sobre los mismos⁶.

El liderazgo transformacional ejercido en una institución, desde la visión de mejorar las capacidades individuales y colectivas para la resolución de problemas, está en directa relación con la identificación de los fines comunes a la organización y a las prácticas que son consideradas adecuadas, generando la motivación para participar en la misión de la organización⁷.

En un estudio de Liderazgo Institucional (LI) para la promoción de profesionalismo, destaca la experiencia de la Facultad de Medicina de la Universidad de Pennsylvania, la que buscó mejorar el profesionalismo en algunas áreas específicas, desde conductas para el desarrollo de ensayos clínicos hasta conductas en los ambientes clínicos, donde fueron detectados eventos poco profesionales. El abordaje descrito fue mediante LI consistente en el desarrollo de políticas, comunicaciones abiertas para la transparencia y un abordaje de persuasión moral y ejemplificación⁸.

En Chile, en relación a procesos de cambio educativo y liderazgo escolar, el Ministerio de Educación estableció un marco de evidencia, el cual es consistente con su rol central para el mejoramiento educativo al ser capaz de incidir en el aprendizaje de los estudiantes; siendo el segundo factor más importante después del profesor dentro del aula⁹.

En este mismo contexto del liderazgo en procesos de cambio en educación en Chile, existe un estudio que analiza el comportamiento de las organizaciones de educación municipal respecto al concepto de LI, definiéndolo como «(...) la condición que tiene una corporación municipal de ejercer influencia en los centros educacionales de su dependencia, concitando consenso, credibilidad y confianza en las políticas, objetivos, metas y planes de acción que impulsa o realiza»¹⁰.

Ahora bien, desde la perspectiva metodológica cualitativa –utilizando el análisis del discurso– existen muy pocos estudios. Uno de ellos fue

realizado con un grupo de enfermeras de un hospital, cuya percepción acerca del fenómeno permitió identificar dominios en términos conceptuales, entendido como un profundo proceso de cambio de la cultura institucional¹¹. Otra investigación que buscó conocer la percepción de académicos de carreras de la salud en Chile acerca del perfeccionamiento docente logró establecer categorías de análisis en torno al propio discurso, favoreciendo un mejor entendimiento del proceso y la toma de decisiones y acciones oportunas¹².

En consecuencia, dada la amplitud del término liderazgo y de sus factores asociados, el propósito de este estudio es conocer y comprender la percepción del LI como determinante del proceso de IC en una carrera con malla innovada de la UCH, según la reflexión de sus protagonistas.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación se inscribe en el Paradigma Interpretativo, a través de una metodología cualitativa que abordó la temática a investigar desde la comprensión de la realidad de la IC en el escenario natural donde ella transcurre, según las voces de los actores involucrados, configurando un estudio de casos múltiples. Dichos actores fueron definidos a priori, según criterios de inclusión y criterios de saturación, y triangulando estos entre sí, asegurando la validez interna. El número de entrevistados se determinó una vez alcanzado el criterio de saturación, el cual fue dependiente de los conocimientos previos de los entrevistados, al dejar de aportar información nueva al sistema de categorías establecido (Tabla 1).

Los siguientes fueron los criterios de inclusión: Académico(a) de la Facultad de Odontología (UCH) que participó en la institución desde el 2013 (comienzo de la instalación curricular) a 2018; que se encontraba con vinculación contractual (contrata o planta); que participó con un cargo relacionado con el currículo innovado durante al menos un período: profesor encargado, coordinador, jefe de área o coordinador de nivel; o que haya ejercido cargo de autoridad unipersonal en Dirección de la Escuela de Pregrado, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Dirección de Asuntos Académicos o Director(a) de Departamento, entre otros.

La recolección de los datos se realizó a través de diversas fuentes de información: 1) Teórica, proveniente de documentos institucionales; y 2) Empírica, recogida a partir de entrevistas semiestructuradas de al menos cuarenta minutos de duración. Para esto se organizaron reuniones individuales entre los académicos participantes y el entrevistador, utilizando un protocolo de conversación y un guion de entrevista previamente validado a través de juicios de expertos, y piloteado en un grupo de tres académicos seleccionados por conveniencia, para corroborar su fiabilidad. Estas entrevistas se realizaron en horario funcionario y en dependencias de la Facultad. Al inicio de cada entrevista se entregó un marco conceptual para beneficio de la misma. Estas fueron grabadas con doble grabadora y luego transcritas para el análisis de contenido. Se utilizó un sistema de categorías que fue establecido a priori, de acuerdo al análisis documental, y que fue complementado con categorías emergentes que derivaron de la lectura y relectura de las entrevistas.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el Software TAMS Analyzer[®], que permitió organizar el sistema de codificación de datos. En cuanto a los criterios de rigor, la credibilidad se resguardó validando las entrevistas con los participantes. El sistema de categorías fue validado a través del juicio crítico de dos expertos en docencia, de carácter independientes, seleccionados por conveniencia y al menos con grado de Magíster, asegurando al mismo tiempo la triangulación de la información.

En relación a las consideraciones éticas, este estudio tiene valor por cuanto pretendió conocer las características del ejercicio del LI que repercuten en los procesos de IC, con la posibilidad de servir de guía a procesos similares en el contexto de un cambio en el paradigma educativo. El estudio es científicamente válido, ya que presentó una metodología desarrollada bajo el rigor científico de la investigación cualitativa sustentada en la revisión de la evidencia disponible. Por otro lado, este estudio

seleccionó la muestra a través de la caracterización de una población bajo requisitos específicos que sirven a los propósitos del estudio, pero resguardando el anonimato. Finalmente, se contó con la autorización del Decanato, de la Dirección de Pregrado y del Comité de Ética Científico de la Facultad de Odontología de la Universidad de Chile.

Tabla 1. Sistema de Categorías.

Liderazgo y clima cooperativo	Aspectos del liderazgo que se relacionan con el clima organizacional y la relación entre los actores del proceso de innovación.
Liderazgo y participación	Aspectos relativos al liderazgo y la participación de los diversos actores institucionales en las instancias del proceso de innovación.
Liderazgo y desarrollo humano	Aspectos del liderazgo que se relacionan con el desarrollo del recurso humano en lo laboral y emocional durante el proceso de innovación.
Liderazgo y políticas internas	Aspectos del liderazgo que se relacionan con la toma de decisiones a nivel de facultad, incluyendo aspectos departamentales, administrativos y contractuales, de conducción y difusión, logística y espacio físico durante el proceso de innovación.
Liderazgo y políticas externas	Aspectos del liderazgo respecto a la relación Facultad-Universidad durante el proceso de innovación.
Factores que facilitan la implementación curricular	Aspectos relativos al liderazgo que se perciben como factores favorables o facilitadores del proceso de innovación.
Factores que obstaculizan la implementación curricular	Aspectos relativos al liderazgo que se perciben como factores desfavorables u obstaculizadores del proceso de innovación.
Liderazgo y proceso enseñanza- aprendizaje	Aspectos del liderazgo que repercuten en los procesos de enseñanza y aprendizaje, bajada al aula, durante el proceso de innovación.

RESULTADOS

Se realizaron seis entrevistas, cuatro de ellas a académicos con cargos dentro de la malla innovada y dos con cargo de autoridad unipersonal. Para el análisis de las transcripciones y mediante información previa, se utilizó el sistema de categorías predefinido. La categoría «Liderazgo y proceso de enseñanza y aprendizaje» es una categoría emergente y propio del análisis de las entrevistas.

En cuanto a liderazgo y clima cooperativo, existe un discurso común que identifica una voluntad de trabajo dispar dentro de los académicos comprometiendo el clima cooperativo, con una responsabilidad enmarcada sobre ciertos participantes de manera individual y en sus relaciones con otros dentro de los nuevos equipos de trabajo. Junto a ello, el recambio generacional dependiente del proceso de implementación con el subsecuente aumento en la necesidad de personal por parte de la Facultad, parece estar relacionado con la mejora del clima organizacional.

La participación en el proceso de IC se percibe comprometida, donde algunos de los actores que se encuentran involucrados con el proceso sienten que otros no participan lo suficiente. Algunos de los factores que se describen como relacionados con la participación incluyen: 1) La cantidad y distribución de horas contratadas para docencia; 2) La dependencia administrativa a algún Departamento en particular; 3) La complejidad espacial al reunir grupos de académicos en torno a la IC, cuyas plantas físicas se encuentran distanciadas; y 4) La voluntad en la recepción de la información por el canal establecido. La única herramienta declarada

que permite por parte de la UCH la monitorización de la participación, y que tiene como desventaja el desfase temporal, es la calificación académica; sin embargo, no hay una sensación general de obligación, sanción o premio a la participación.

Desde la perspectiva del desarrollo humano, el proceso de IC se enmarca en cambios que son respaldados por la activa capacitación técnica de los actores institucionales, sin embargo, tales instancias se ven permeadas por factores emocionales que no parecen ser abordados en instancia alguna. El discurso reiterado fue relativo a las escasas instancias de contención emocional percibidas durante el proceso de IC, proceso que genera un marcado desgaste interpersonal.

En cuanto a las políticas internas, la IC involucró un cambio en el quehacer de los participantes. Tradicionalmente la docencia, investigación y extensión nace desde los Departamentos. Se percibe una discordancia entre la nueva lógica de trabajo propuesta y la realidad administrativa de los participantes. Dentro de la misma lógica administrativa está la realidad contractual de los académicos (jornadas parciales), donde una alta cantidad de horas de vinculación a la institución se percibe como importante para el funcionamiento del proceso de cambio.

Respecto a la organización interna de la institución, se identifica a la Dirección de Departamento como la instancia administrativa coyuntural en cuanto a participación. Y esta misma instancia administrativa se percibe en directa relación con la alteración en el componente comunicacional entre los actores institucionales. Otras percepciones de la información y comunicación que se extraen del discurso, tienen relación con los mecanismos de distribución de la información, que parecen no ser siempre eficientes, ya sea en su origen logístico o cuando dependen directamente de la gestión de las personas o de ellas como intermediarios para su funcionamiento.

Desde lo relativo a políticas externas, la Facultad en su IC está respaldada por la administración central de la UCH; sin embargo, la percepción de apoyo del nivel central a la institución no se percibe concreta. El respaldo mediático entonces parece ser relevante para aumentar la confianza en el proceso de innovación, incluso los canales de comunicación se perciben con falta de apoyo desde el nivel central.

La categoría emergente «liderazgo y proceso de enseñanza y aprendizaje», estuvo presente en el discurso como un factor común que provee un lineamiento importante para la cohesión de los actores en torno a la innovación. Esta categoría se ve afectada directamente por la realidad administrativa, espacios físicos y apoyo desde el nivel central.

DISCUSIÓN

Los grandes procesos de cambio curricular se encuentran relacionados con diversos aspectos de las instituciones. En el estudio de Bland et al.² se identificaron dentro de las categorías asociadas al liderazgo: el clima cooperativo, la participación de los miembros de la organización, el desarrollo del recurso humano y las políticas externas e internas. Respecto al liderazgo en torno al clima cooperativo frente a los procesos de cambio, la institución puede promover un entorno de significados comunes y oportunidades de cambio, tanto para los participantes de la innovación en general como para los líderes de los distintos Departamentos, a favor de la interacción y evitando la exclusión disciplinar. Nuestros hallazgos incluyen la opinión común de que no todos los actores institucionales se comprometen de igual forma con el proceso, afectando el clima organizacional. Se entiende la necesidad de impulsar una participación transversal, identificando los actores no participantes como potenciales comprometedores del clima.

El clima institucional puede ser impulsado por los valores comunes de la organización como la excelencia en la enseñanza y el respeto. Esto preserva la cultura académica y mejora el clima para la productividad, creatividad e innovación. Se percibió que existe un recambio de actores institucionales que podría favorecer el clima organizacional que, si bien

altera la cultura académica, podría impulsar la voluntad transversal de participación. Se detectó en la categoría emergente «liderazgo y proceso de enseñanza y aprendizaje» que la formación de excelencia es un valor común a la institución, configurándose como un elemento cohesionador del clima organizacional, en torno al cual es posible disponer esfuerzos para aunar puntos de vista.

La directa relación entre clima cooperativo y participación se percibió comprometida en nuestro estudio, sumado a la identificación de las Direcciones de Departamento como los principales impulsores de dicha participación entre las disciplinas. Se determinó que esta relación se encuentra determinada por factores que incluyen, por ejemplo, la cantidad y distribución horaria en el contrato docente o la disposición espacial de los académicos en la planta física. La UCH incluye, dentro de las atribuciones departamentales, la gestión de la cantidad y distribución horaria en los contratos docentes, lo que determina su dependencia administrativa. Se entiende que estas atribuciones deben asegurar plantas docentes acorde a las necesidades de los procesos de cambio. La literatura describe la necesidad de mecanismos formales que permitan la fluida participación más allá de la voluntad de participar. Se describen dentro de estos mecanismos, por ejemplo, la conformación de Comités que recluten participantes que sean figuras de representación institucional¹³.

La capacitación técnica es una de las características fundamentales de la IC. Los diversos cambios requieren actores que se encuentren capacitados para realizar las futuras labores y con un profundo entendimiento del modelo que se implementa. La literatura resalta la importancia de incluir recompensas y que éstas se encuentren alineadas con los objetivos del cambio curricular¹⁴. Nuestra investigación develó que no existen premios ni sanciones institucionales por la participación (o no) en las instancias de capacitación y luego en las de innovación propiamente tal. La UCH tiene como instrumento para resguardar el trabajo de los académicos a la calificación académica, pero se percibe que no existen otras herramientas institucionales eficientes mediante las cuales se pueda sancionar a los miembros que no participan. Sin embargo, la literatura recomienda el énfasis en el premio y en los nuevos roles, respaldados por políticas internas de gestión de recursos para dirigir de forma positiva los esfuerzos de los participantes¹⁵. Estas ideas refuerzan el entendimiento de que es necesaria la política institucional que impulse la participación enfocada estratégicamente y de forma positiva.

Un aspecto importante percibido en este estudio dice relación con las escasas o inexistentes instancias de capacitación emocional. Parece ser que el proceso de cambio involucra un peso emocional que requiere ser dirigido y contenido. El compromiso del clima organizacional por factores relativos a aspectos emocionales pareciera requerir un abordaje a través de esfuerzos institucionales emanados de políticas internas.

El liderazgo en cuanto a las políticas internas se ve relacionado con la lógica administrativa que propone la institución para la IC. Se percibe una falta de apropiación del organigrama contenido en el nuevo pro-

yecto que incide en la confianza con la que se trabaja sobre el modelo curricular. Otro aspecto a destacar dice relación con la cantidad de horas de contratación de los académicos participantes de la innovación, donde las jornadas parciales dificultan la gestión y el desarrollo de los quehaceres. La literatura enfatiza que los participantes tengan las condiciones administrativas que favorezcan la realización de las tareas propuestas¹⁶.

En relación a la comunicación, las opiniones identifican a la Dirección de Departamento como la instancia clave en la transmisión (o no) de la información, en directa relación con la participación ya descrita; donde los canales de comunicación dependientes de la gestión individual se comprometen. Aquella información puede tener (o no) relación incluso con el respaldo institucional a nivel central. Tal respaldo mediático es la base de la confianza en el proceso de innovación y es posible concentrarlo, de acuerdo a la literatura, sobre las personas que encabezan el proceso¹⁷.

CONCLUSIONES

En consecuencia, la interpretación del discurso en el contexto de IC nos permitió conocer la percepción respecto al LI de la siguiente manera: 1) La Dirección de Departamento requiere una administración líder y capacitada en gestión administrativa, con una apropiación profunda del nuevo modelo curricular. Las atribuciones departamentales permiten gestionar de esta forma la disposición horaria y los incentivos humanos en torno a objetivos comunes, potenciando así la participación que fortalece el clima cooperativo; y 2) Los lineamientos generales en torno al empoderamiento de actores claves al interior de los Departamentos permiten el aseguramiento de vías de comunicación descendentes permeables. Tales vías se encuentran al servicio, en política externa, de un respaldo mediático desde el nivel central; y en política interna, del desarrollo de medidas específicas con énfasis en la capacitación y contención emocional de los participantes de la innovación.

Finalmente, aquellos factores identificados respecto al liderazgo y que facilitaron la IC fueron: 1) Promoción de cursos de formación docente; 2) Lineamiento académico en torno a la formación de excelencia; 3) Existencia de una institucionalidad sobre la cual trabajar; 4) El reconocimiento del potencial de la IC; y 5) Participación creciente en el proceso de IC.

Por otro lado, los factores obstaculizadores ante la IC fueron: 1) Académicos contratados con bajo número de horas; 2) Poca claridad en torno a la dependencia administrativa de los nuevos cursos implementados (Dirección de Pregrado o Departamento/Instituto); 3) Canales de comunicación descendentes poco permeables; 4) Falta de capacitación y contención en el ámbito emocional; 5) Dirección de Departamento como instancia coyuntural en la participación y flujo de información; y 6) Falta de respaldo mediático hacia el proceso de innovación desde nivel central.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Universidad de Chile. *Reglamento General de Facultades. Decreto Universitario N° 906 del 27 de enero de 2009*. Disponible en: <http://www.uchile.cl>.
2. Bland C, Starnaman S, Wersal L, Moorehead-Rosenberg L, et al. *Curricular change in Medical Schools: how to succeed*. Acad Med. 2000; 75(6): 575-594.
3. Bass B, Avolio B. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications; 1994. 248 p.
4. Goleman D. *Liderazgo que obtiene resultados*. En: Harvard Business School Publishing Corporation; 2005. pp. 26-37.
5. Kotter J. *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. Harvard Business Review. 2007; 85(1): 83-90.
6. Ogawa R, Bossert S. *Leadership as an Organizational Quality*. Educational Administration Quarterly. 1995; 31(2): 224-243.
7. Bolívar A. *Liderazgo, Mejora y Centros educativos*. En Medina A (coord.): El Liderazgo en Educación; 1997. pp. 25-46.
8. Wasserstein A, Brennan P, Rubenstein A. *Institutional leadership and faculty response: fostering professionalism at the University of Pennsylvania School of Medicine*. Acad Med. 2007; 82(11): 1049-1056.
9. MINEDUC. *Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar. 2016*. Disponible en: <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/>.
10. Alvear L. *El liderazgo institucional o liderazgo del sistema: una investigación sobre su desarrollo en Chile*. Educar. 2012; 48(1): 43-68.
11. Quezada C, Illesca M, Cabezas M. *Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un Hospital del Sur de Chile*. Cienc Enferm. 2014; 20(2): 41-51.
12. Pérez C, Fasce E, Coloma K, Vacarezza G, et al. *Percepción de académicos de carreras de la salud de Chile sobre el perfeccionamiento docente*. Rev Med Chile. 2013; 141: 787-792.
13. Stoddard H, Brownfield E, Churchward G, Eley W. *Interweaving Curriculum Committees: A New Structure to Facilitate Oversight and Sustain Innovation*. Acad Med. 2016; 91(1): 48-53.
14. UNESCO-OIE. *Herramientas de formación para el desarrollo curricular: Una caja de Recursos*. Ginebra: UNESCO-OIE; 2013. 214 p. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org>.
15. Guzmán M, Maureira O, Sánchez A, Vergara A. *Innovación Curricular en la Educación Superior. ¿Cómo se gestionan las políticas de innovación en los (re) diseños de las carreras de Pregrado en Chile?* Perfiles Educativos. 2015; 37(149): 60-73.
16. Díaz-Barriga F. *Los profesores ante las innovaciones curriculares*. Rev Iberoam Educ Sup. 2010; 1(1): 37-57.
17. Pololi L, Evans A, Civian J, Gibbs B, et al. *Faculty Vitality—Surviving the Challenges Facing Academic Health Centers*. Acad Med. 2015; 90(7): 930-936.