



**“REDUCCIÓN DE LA SOBRECARGA LABORAL DE LOS
DOCENTES DE ENFERMERÍA DE LA UNIVERSIDAD
AUSTRAL DE CHILE, SEDE PUERTO MONTT”**

Actividad Formativa Equivalente (AFE) para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD (MAS)

Alumno: Cristián Uribe S

Profesor Guía: Pedro Crocco

Santiago, Marzo 2021

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	4
1.Introducción	5
a. Contexto relevante del lugar de intervención	5
b. <i>Evolución y características importantes de la situación actual</i>	8
c. <i>Datos cualitativos y cuantitativos que aportan información que ayuda a caracterizar la situación actual</i>	12
d. <i>Objetivo de busca el desarrollo de la AFE</i>	12
2. Metodología	13
a. Aplicación de la metodología de ML a la realidad seleccionada.....	13
b. Técnicas y/o instrumentos metodológicos utilizados:	13
Fase Analítica	14
a. Identificación y descripción del Problema Central	14
b. <i>Análisis de involucrados</i>	14
c. <i>Análisis de Problemas</i>	14
d. <i>Análisis de Objetivos</i>	15
e. <i>Instrumentos para el Análisis</i>	15
f. <i>Análisis de Alternativas</i>	15
g. <i>Etapas de Planificación</i>	16
a. Indicadores.....	16
b. Medios de verificación	17
c. Supuestos.....	17
d. Plan de Ejecución	17
e. Planificación de Programas	17
Fase Análítica	17
a. Identificación y priorización de problemas utilizando la Metodología de priorización de problemas.....	17
b. Análisis de Involucrados.....	20
i. Identificación de actores involucrados.....	20
ii. Análisis de la percepción de los problemas desde la perspectiva de los actores involucrados.	20
iii. Identificación de intereses y mandatos que cada involucrado posee y defiende en relación con el problema central.	21

iv.	Identificación de la capacidad de incidir que poseen los diferentes involucrados.....	22
v.	Identificación de Intereses de los actores involucrados en las posibles intervenciones	23
	<i>Matriz de involucrados</i>	<i>24</i>
	<i>Análisis de los problemas.....</i>	<i>25</i>
i.	Análisis usando el árbol de problemas.....	25
ii.	Identificación de problemas principales	26
iii.	Análisis de relaciones de Causa – Efecto.....	26
	<i>Árbol de Problemas</i>	<i>27</i>
	<i>Análisis de Objetivos.....</i>	<i>28</i>
i.	Análisis usando el árbol de objetivos	28
	<i>Arbol de Objetivos</i>	<i>29</i>
	<i>Análisis de Viabilidad</i>	<i>30</i>
c.	<i>Análisis de Alternativas</i>	<i>31</i>
d.	<i>Síntesis de la Etapa Analítica</i>	<i>32</i>
6.	<i>Etapa de Planificación</i>	<i>33</i>
a.	<i>Jerarquía de los Objetivos</i>	<i>33</i>
b.	<i>Indicadores</i>	<i>34</i>
	b.1 Indicadores de Resultado.....	35
	b.2 Indicadores de Actividades	35
	Medios de verificación	36
6.	<i>Resumen Matriz de Marco Lógico.....</i>	<i>38</i>
6.1	<i>Esquema de verificación del diseño del proyecto</i>	<i>41</i>
7.	<i>Plan de Ejecución</i>	<i>41</i>
a.	<i>Carta Gantt</i>	<i>42</i>
b.	<i>Presupuesto del Proyecto.....</i>	<i>43</i>
	<i>Conclusiones</i>	<i>44</i>
	<i>Referencias Bibliográficas.....</i>	<i>45</i>
	<i>Glosario y abreviaciones.....</i>	<i>48</i>

Resumen Ejecutivo

La Universidad Austral de Chile es una Institución histórica llena de valores y tradiciones que mantiene un compromiso especial con el cuidado del entorno, con la comunidad y con sus estudiantes. Esta diferenciación posiciona a esta casa de estudios como una institución de prestigio con alta credibilidad social.

El presente proyecto pretende abordar la problemática de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt, aplicando la metodología del Marco Lógico. En la primera parte se detecta esta necesidad de intervención priorizando, complementando y potenciando de forma analítica en todas sus fases: Análisis de la problemática, objetivos que permitan definir acciones para su solución.

En la Fase Analítica, se logra Identificar las causas y efectos del problema basándonos en un trabajo colaborativo del Equipo de Gestión, posteriormente se estudian los diferentes actores para la viabilidad del proyecto, se determinan los objetivos para los diferentes niveles en la Matriz de Marco Lógico. Finalmente, se exponen las estrategias necesarias para conseguirlos. La problemática de la Sobrecarga Laboral repercute negativamente en la salud mental y física de los estudiados, en consecuencia, la disminución del rendimiento y calidad de los servicios que se entrega a los estudiantes, situación que se contrapone con los objetivos institucionales basados como sello en la calidad de sus procesos.

Las acciones permitirán tratar la sobrecarga con sus consecuencias y a su vez alienta al desarrollo en áreas de investigación y postgrado, que son desafíos que la Escuela de Enfermería debe enfrentar en un corto plazo.

1.Introducción

a. Contexto relevante del lugar de intervención

La Universidad Austral de Chile fue fundada el 17 de septiembre de 1954 por iniciativa de destacadas personalidades de Valdivia lideradas por el Doctor Eduardo Morales Miranda, frente a la necesidad impostergable de contar con una Universidad en el Sur de Chile, con el propósito de impulsar el desarrollo de la zona Sur – Austral del país.

Como institución de Educación Superior, la Universidad Austral de Chile valora y proyecta sus raíces valdivianas, regionales y nacionales en el contexto de sus actuales vínculos y relaciones internacionales. La Universidad surge y crece en el contexto de una base social, económica, productiva y cultural específica en que se amalgaman los aportes de los pueblos originarios de la región, sus raíces hispánicas y las posteriores migraciones que sustentan una compleja y rica base histórica. La Universidad se define como una institución comprometida con su propia historia, con el patrimonio cultural del sur de Chile y con el desarrollo de la sociedad en su conjunto. Su lema “Libertas Capitur”, es la síntesis de la valoración de la libertad como el eje fundamental de todo quehacer humano y del cultivo del conocimiento integral como el principal instrumento para el desarrollo de su vocación social.

Las Facultades se encuentran organizadas en relación a una misma área del conocimiento o áreas afines que para el cumplimiento de sus funciones se estructuran como: Institutos, Escuelas u otras dependencias. Actualmente, son 10 las Facultades en donde la Universidad desarrolla su proyecto, y estas son: Arquitectura y Artes, Ciencias, Ciencias Agrarias, Ciencias Forestales y Recursos Naturales, Ciencias Veterinarias, Ciencias de la Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Filosofía y Humanidades y Medicina. La Universidad realiza sus actividades académicas presenciales en los *Campus Isla Teja* y *Campus Miraflores* en la ciudad de Valdivia rodeado de naturaleza y bosques que los cruzan, contando con un área de 50 y 32 hectáreas respectivamente. La Sede de la ciudad de Puerto Montt cuenta con 9,3 hectáreas y el Campus Patagonia posee 3,2 hectáreas. La cual se encuentra en la ciudad de Coyhaique, Capital de la Región de Aysén.

El desarrollo de la Universidad Austral es notable y ha alcanzado un posicionamiento nacional entre las instituciones universitarias de mayor relevancia en el quehacer de la investigación con una creciente presencia internacional; con más de 36.500 profesionales titulados que se encuentran en todos los

rincones del país, principalmente en la zona sur- austral, con 42 años de experiencia en formación de postgrado en diversas disciplinas y más de 2.700 graduados en programas de Magíster y Doctorado.

La Comisión Nacional de Acreditación certificó a la Universidad por 6 años, desde el 12 de Noviembre hasta la misma fecha del año 2021 en todas las áreas sujetas a acreditación: *Gestión institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado, Investigación y Vinculación con el Medio.*

En la actualidad, la Universidad ofrece 52 carreras y 3 programas de formación de Profesores, 3 programas de Bachillerato, 7 carreras Técnicas Universitarias, 10 programas de Doctorado, 35 programas de Magíster, 10 Especialidades Médicas y 3 Subespecialidades, 25 Diplomados y 2 Especializaciones no Médicas, estando acreditados(as) 46 Carreras y 3 programas de Pregrado, 9 programas de Doctorado, 10 programas de Magíster, 9 Especialidades Médicas y 1 Subespecialidad Médica.

La Comunidad Universitaria está formada por 15.100 estudiantes aproximadamente, 1.500 de ellos en Programas de Postgrado y Postítulo, 751 académicos, distribuidos en 10 Facultades, la Sede Puerto Montt y Campus Patagonia en Coyhaique.

La Facultad de Medicina fue fundada el 5 de Octubre de 1959, por el Rector fundador Dr. Eduardo Morales Miranda, siendo la más austral del mundo; su principal propósito fue *agregar excelencia y capacidad técnica a los servicios de salud estatales* existentes en esta área geográfica lejana y de reciente desarrollo, con crecientes necesidades de recursos humanos calificados, ampliando a la vez, los campos de estudio de la Universidad Austral de Chile. Su primer Decano fue el Dr. Roberto Barahona Silva. Se crearon sucesivamente las Escuelas de Tecnología Médica (1960), Enfermería (1963), Obstetricia y Puericultura (1965) y Medicina (1967). Varios años más tarde, se crearon las Escuelas de Terapia Ocupacional (2004), Odontología (2005), Kinesiología (2007) y Psicología (2013). Este desarrollo ha llevado a la Facultad a ser la *segunda* con mayor número de carreras y de estudiantes de Pregrado en la Universidad Austral de Chile, estando todas sus carreras acreditadas a nivel nacional y tres de ellas lo están además a nivel internacional: Enfermería y Medicina, por ARCUSUR. En el año 1972, la Facultad inició sus actividades de Postítulo, que en el transcurso de los años permitió crear la Escuela de Graduados, entidad que actualmente coordina y dirige los Programas de Postítulo (7 Diplomados, 4 Magíster, 1 Doctorado, 10 Especialidades Médicas y 3 Subespecializaciones).

La Facultad de Medicina es miembro de la Asociación Chilena de Facultades de Medicina (ASOFAMECH), de la Comisión Nacional Docente Asistencial en Salud (CONDAS), miembro paritario de las comisiones Local Docente Asistencial en Salud (COLDAS- VALDIVIA y COLDAS- OSORNO) y Regional Docente- Asistencial (CORDAS XIV Región). Importantes convenios Docente-Asistenciales de la Universidad con los Servicios de Salud de Valdivia, de Osorno y con Municipalidades de las Regiones X y XIV principalmente, permiten a las carreras de la Facultad dispongan de campos clínicos exclusivos para la mayoría de ellas, entre las cuales se encuentra Enfermería.

La Sede Puerto Montt, inicia sus actividades académicas en Enero de 1989, bajo la Rectoría del Dr. Juan Ebert, con las carreras de Ingeniería en Ejecución de Pesquería, Contador Auditor, Técnico en Turismo y Técnico en Programación de Computadores. En el año 2004, después de una serie de ajustes y re-estructuración académica del Campus, se dá paso a la creación de nuevas carreras y a la regulación del funcionamiento del Campus, en la idea de la formación de una Sede con una organización diferente. En ese año, bajo la Rectoría del Dr. Carlos Amtmann, se propuso la creación otras carreras sobre la base del crecimiento y desarrollo experimentado por la Región de los Lagos, especialmente la Provincia de Llanquihue. El día 3 de Septiembre del 2008, en el acto central del Aniversario nº 54 de la Universidad Austral de Chile y de los 19 años de la casa de Estudios en Puerto Montt, se firmó de manos del Rector Dr. Víctor Cubillos la creación de la Vicerrectoría de la Sede Puerto Montt.

La Sede se emplaza en el Balneario Pelluco, a 5 kilómetros del centro de Puerto Montt, capital de la Región de Los Lagos, en un terreno de 9,3 hectáreas, posee 17.243 m² construidos en infraestructura, que comprende: un edificio administrativo, casino, biblioteca y varios edificios destinados al desarrollo de todas sus actividades académicas y administrativas. Actualmente, la sede cuenta con alrededor de 2.050 estudiantes y 130 docentes en 13 carreras de pregrado; las carreras se distribuyen en las áreas de Ciencias de la Salud, Ingeniería, Psicología, Educación y Derecho. En Investigación, existe un notable avance reconocido nacional e internacionalmente en el área Acuícola. Un área de Vinculación con el Medio en pleno desarrollo tanto en lo científico académico como en lo artístico cultural y prestación de servicios.

La Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, fue creada el 23 de Abril de 1963, con el fin de contribuir a disminuir el déficit de Profesionales de Enfermería existente en el país. Fue resultado de uno de los proyectos elaborados en el Programa de Asistencia al Desarrollo de la Enfermería en Chile.

El Decreto n° 439 del 26 de Noviembre determinó la iniciación de la Escuela de Enfermería, dejando constancia para todos los fines que el inició sus funciones a partir en el año académico de 1963.

El desarrollo de la carrera de Enfermería ha estado vinculado siempre al Instituto de Enfermería, Unidad Académica Básica responsable de realizar la Docencia, Investigación, Extensión y Asistencia Técnica en la Disciplina de la Enfermería.

En el año 2012, se aprueba el Proyecto de la carrera de Enfermería en la *Sede Puerto Montt*, consolidando esta Sede como una sólida alternativa para la formación Profesional de las futuras y futuros enfermeras y enfermeros de la zona sur austral del país y de Chile en general. La carrera de Enfermería Sede Puerto Montt abre sus puertas en Marzo del año 2013, ofertando la misma propuesta curricular que Valdivia. Desde ese año incorpora profesionales de Enfermería con jornada completa y parcial para formar parte de su cuerpo académico. Muchos de estos cuentan con destacada experiencia docente y clínica, permitiendo el desarrollo paulatino de un equipo de trabajo comprometido con el Modelo Pedagógico y del Plan estratégico de la Sede. Destaca la visión de desarrollar un de excelencia para a futuro *potenciar la Investigación y Postgrado*.

La egresada o egresado de la Carrera de Enfermería tiene la formación que lo habilita para ser un agente de cambio, con personas y comunidades, mediante el cuidado y ayuda que brinda en situaciones de salud y enfermedad, en la familia y el entorno, respondiendo así a la política institucional de formar Profesionales para una participación social responsable. Ellas y ellos se desempeñan en una amplia gama de instituciones, tanto de salud, educación, industrias y otras empresas, a nivel nacional e internacional, sumiendo responsabilidades en ámbitos emergentes.

b. Evolución y características importantes de la situación actual

En el año 2018, se realizó la Evaluación Internacional por la ARCU- SUR, organismo acreditador encargado de realizar la revisión de indicadores presentadas por ambas Escuelas de Enfermería (Valdivia y Puerto Montt). De esta, se reúnen antecedentes referentes a las dimensiones del: *Contexto Institucional, Proyecto Académico, Comunidad Universitaria e infraestructura*.

Después de un largo proceso, dicha entidad certifica a la carrera de Enfermería internacionalmente como una entidad de calidad, pero bajo observaciones que se deben mejorar para afianzar y seguir creciendo como Escuela proponiendo una oferta basada en el desarrollo de los estudiantes en las áreas como la *Investigación, Postgrado y la Vinculación con el medio*.

Para fines de ordenamiento y síntesis de este informe, se expondrán los aspectos favorables y desfavorables para el cumplimiento o satisfacción de los criterios en el conjunto de la carrera señalados por la ARCU-SUR, destacando los rasgos principales en cuanto al cumplimiento de los criterios. Posteriormente, se exponen las acciones sugeridas para prevenir riesgos y tomar las acciones necesarias en el caso que ser desfavorable.

El proceso de Autoevaluación de la carrera de Enfermería reveló muchas fortalezas, siendo una de ellas el *pertenecer a Macrounidades con una Planificación Estratégica propia* (Facultad y Sede P.Montt), con propósitos claramente definidos, con una organización Académica- Administrativa estructurada, sólida y consistente y sobretodo alineadas con la Universidad.

La carrera de Enfermería, ha sido acreditada en 3 oportunidades, por la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado. (CNAP), luego por ARCU- SUR, y por la Agencia Acreditadora de Chile, lo que da cuenta de una cultura evaluativa del proyecto académico y de los diferentes factores, procesos y productos involucrados.

La carrera posee un proyecto curricular pertinente con la formación del profesional Enfermera(o) y Licenciada(o) en Enfermería, coherente con los lineamientos de la institución en *términos valóricos y de sus competencias sello* y con el modelo educacional de la Universidad, con competencias explícitas de egreso, y con metodologías didácticas acordes con el currículo. El Plan de Estudios se destaca por el enfoque biopsicosocial de los problemas de salud y de la utilización de un modelo de Enfermería propio.

Como consecuencia del último proceso de Autoevaluación Nacional, las Escuelas de Enfermería iniciaron un proceso de innovación curricular que considera la actualización del proyecto conducente a ajustes en la Malla Curricular y el Plan de Estudios. Además de mejorar la distribución equitativa de la carga académica en los diferentes semestres basada en el SCT- Chile y el fortalecimiento de la vinculación del Pregrado al Postgrado.

El proceso de Enseñanza- Aprendizaje es efectivo, se valoran especialmente las metodologías de enseñanza utilizadas (autoaprendizaje- servicio), la integración de actividades teóricas y prácticas en la mayoría de las asignaturas, el acercamiento a la práctica clínica desde etapas tempranas de la formación y el acceso a un amplio campo clínico en el sistema intrahospitalario y de Atención Primaria, debidamente respaldado por convenios vigentes, tanto en Valdivia como en Puerto Montt, que dan marco no sólo al proceso de enseñanza- aprendizaje, sino también a una potente vinculación con el medio y compromiso con la comunidad. La disponibilidad de campo clínico real, integrado por Hospitales Acreditados de alta complejidad, CESFAM y CECOSF, garantiza a los estudiantes acceder a todos los niveles de complejidad de la Atención en Salud, no obstante, es conveniente que los estudiantes dispongan de un *mayor número de centros de atención primaria* de salud para mejorar la oportunidad de experiencias en ese ámbito.

El Proceso de Formación muestra buenos resultados, los que reflejan en una *alta tasa de aprobación de asignaturas (escasas con tasas de reprobación mayor del 10%)*, *muy pocos estudiantes eliminados de la carrera, alta tasa de retención en el segundo año, un tiempo real de egreso de 12,36 semestres (media nacional 12,5 semestres)* y un valor promedio para la relación Egreso/Ingreso de una misma cohorte, al final del 5º año académico de la carrera, de (22/100).

El *Consejo de Escuela* y desde hace poco tiempo el *Comité de Análisis Curricular*, establecido por resolución institucional, representan importantes instancias para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza. Los ajustes del Plan de Estudios y Malla Curricular consideran las opciones de académicos, estudiantes y egresados, siendo necesaria la sistematización de una relación con los empleadores y también con los egresados.

El Cuerpo Académico que colabora con la ejecución de las asignaturas del Plan de Estudios de la carrera, destaca por su idoneidad y compromiso con la labor docente, cubriendo las demandas para la adecuada formación de los estudiantes. Existe un número adecuado y altamente calificado de docentes adscritos al ciclo básico y ciclo Pré- clínico, el cuerpo académico está conformado por profesionales enfermeras y enfermeros con gran espíritu de colaboración para con ambas Escuelas de Enfermería, *no siendo óptimo en cantidad*. La Enseñanza clínica y supervisión de estudiantes en el campo clínico lo realizan Enfermeras(os) docentes con el apoyo de Enfermeras(os) asistenciales. El Departamento del Aseguramiento de la Calidad e Innovación Curricular (DACIC) y la Oficina de Educación en Ciencias de la Salud de la Facultad contribuyen a la formación de los profesores en las competencias necesarias

para la Educación en Salud. La organización y desarrollo de eventos científicos en el área disciplinar de la Enfermería, especialmente en Valdivia son escasos, *no se fomenta la participación de estudiantes, académicos y egresados en seminarios/ cursos/ jornadas de la disciplina, lo que disminuye la oportunidad de actualización profesional- disciplinar.*

Los recursos de infraestructura, en cuanto a recintos, equipamiento, salas de clases y laboratorios, bioseguridad y seguridad e higiene de las instalaciones, facilidades en el acceso para personas con capacidades diferentes, espacios de recreación y actividades culturales, infraestructura y recursos bibliográficos, computacionales, entre otros.

Aspectos desfavorables

Proyecto Académico

- La falta de Bases de Datos actualizadas y del fácil acceso es frecuente, tanto corporativas como de Facultad, Sede y de los Estudiantes.
- Las experiencias clínicas de los estudiantes en Atención primaria en Salud, en Valdivia es insuficiente, no así en Puerto Montt.
- La distribución de la carga académica de los estudiantes en algunos semestres del plan de estudios es desequilibrada.
- Alta tasa de reprobación en Asignaturas de Fisiopatología y Anatomía en ambas Sedes (Valdivia y Puerto Montt).
- Baja titulación oportuna.
- Insuficiente horario en el Plan de Estudios para asignaturas optativas que contribuyan eficazmente a la formación integral y competencias genéricas, complementarias a la formación de la Enfermera/o.
- Aunque se cuenta con excelentes oportunidades de aprendizaje en zonas alejadas de la ciudad, existe un *bajo el interés de los estudiantes por la experiencia rural* que brinda un interesante aprendizaje interdisciplinar.
- La Planta Académica del área disciplinar pertenece a una *baja categoría académica dada la alta ponderación de productos investigativos para la promoción académica*, por otro lado, *el escaso tiempo dedicado a la investigación por la alta demanda de la docencia de pregrado.*
- Escaso fomento de la participación de estudiantes, académicos y egresados en: seminarios, cursos y jornadas referentes a su área.

- Mecanismos y estrategias de apoyo a los estudiantes para facilitar el aprendizaje o mejorar su rendimiento académico son insuficientes o inadecuados.

c. Datos cualitativos y cuantitativos que aportan información que ayuda a caracterizar la situación actual

Los datos tienen relación a: lineamientos institucionales, datos estadísticos de relevancia, conformación de variables e indicadores de desempeño de los procesos formativos de los estudiantes. Luego de obtener los datos se deben comparar con un estándar (que se debe definir) con el propósito de determinar las brechas, principalmente en la creación y fortalecimiento de las áreas de Docencia de Postgrado e Investigación. Posteriormente se realizará una encuesta a los actores involucrados para la obtención de datos relevantes, definiendo las problemáticas de manera conjunta, cuáles son las más prioritarias en la Fase Analítica y luego poder planificar las acciones para su solución.

d. Objetivo de busca el desarrollo de la AFE

Para la aplicación del marco Lógico es necesario fomentar un ambiente de apertura en relación con los cambios, adaptarse a ellos, esto sin duda mantendrá a la institución a la vanguardia en los procesos de enseñanza aprendizaje.

La metodología del Marco lógico involucra en su fase analítica inicial, conformando el *Equipo de Gestión*, ente que será encargado de reunir la información necesaria, este se encuentra compuesto por docentes de la Escuela de Enfermería, actores que son esenciales para llevar a cabo dicho proceso.

Luego de seleccionar el problema principal, se realizará un análisis de los involucrados y del problema principal, estableciendo su relación causa – efecto, para ello, se elabora el árbol de problemas y luego se determinan los objetivos para revertir la situación a través de estrategias que serán planificadas.

2. Metodología

a. Aplicación de la metodología de ML a la realidad seleccionada

Se conformaron cinco miembros, quienes en su totalidad son Profesionales de Enfermería, Docentes de la Escuela de Enfermería, quienes de manera voluntaria se ofrecieron a participar del proceso de aplicación de la metodología.

El Equipo de Gestión, participó de la fase analítica, priorizando y seleccionando la problemática central, analizando a los actores involucrados y en la revisión del árbol de problemas y árbol de objetivos. Finalmente, en la fase de Planificación se realiza completamente de forma autónoma.

b. Técnicas y/o instrumentos metodológicos utilizados:

- **Matriz de priorización:** Se clasifican 4 problemas, de los cuales se selecciona uno de acuerdo a la matriz de priorización.
- **Matriz de involucrados:** Se confecciona la matriz de involucrados de acuerdo a los intereses que presentan los diferentes actores para dar solución el problema.
- **Árbol de problemas:** Una vez determinado el problema central se realiza el análisis de las causas que lo generan y cuáles son las consecuencias o efectos.
- **Árbol de objetivos:** Luego de realizar el análisis anterior las causas se transforman en medios a través de acciones futuras (plan) y los fines relacionados con los efectos negativos que se transformarán en positivos. De esta manera se generan estrategias para conseguir dichos fines.
- **Selección de alternativas:** Una vez realizado el análisis, se definen tres alternativas que se combinan de acuerdo al tiempo, prioridad, factibilidad de ser empleados en el momento oportuno (corto, mediano y largo plazo) versus los recursos disponibles presentes y por supuesto la capacidad de la institución para realizar los cambios necesarios.
- **Matriz de Marco lógico:** Permite visualizar los diferentes niveles de objetivos, sus metas, indicadores, supuestos y medios de verificación necesarios.

Fase Analítica

a. Identificación y descripción del Problema Central

Se expone la problemática identificada y se insta a la participación de los diversos actores involucrados para la identificación del problema y el análisis de sus causas, de esta manera, se definirán las necesidades reales a través de la aplicación de un instrumento de análisis (encuesta), en donde se establece la problemática central, esta se priorizará de acuerdo a las características y magnitudes de la población sur— austral, principalmente la región de los Lagos, determinación de las prioridades en los lineamientos institucionales de la Universidad Austral de Chile, capacidad del Equipo de Gestión para incidir sobre el problema, incidencia del problema en la generación de otros. Estos factores, a simple vista se asocian y propician una intervención con una gran factibilidad de éxito, dependiendo de la apertura a la participación y compromiso de los actores de la Sede de Puerto Montt. Posteriormente, se realizará un análisis de las variables o indicadores relacionados con el problema priorizado, de esta manera se permitirá caracterizar y dimensionar las manifestaciones y comportamiento del problema priorizado.

b. Análisis de involucrados

Se valorará el interés de las repercusiones que tendrá el proyecto en el grupo de actores involucrados, ya sean estas positivas o negativas, dependiendo los recursos de poder de cada uno de ellos, y de sus propios objetivos colectivos. Sin duda el proyecto repercute en forma directa a nivel directivo, docente y social, asociado de la unión de estos actores. Además, se realizará un análisis en relación con su percepción del problema identificado, sus intereses y recursos de poder, la posibilidad de encontrar aliados u oponentes para la realización del proyecto, estas acciones se consideran en una matriz, con criterios como: problemas percibidos, los intereses y mandatos, poder y capacidad de incidir e interés, valor o acuerdos, conflictos potenciales. Finalmente, se realizará un ordenamiento de los interesados desde lo más favorable a menos favorable, con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto.

c. Análisis de Problemas

Posteriormente, en la identificación del problema central, se analizarán las causas que la originan, para ello, el equipo diseñará el proyecto mediante la observación de los factores explicativos

(causas) del problema, estas actividades tienen como objetivo facilitar la comprensión del fenómeno involucrado.

En el proceso, se confeccionará con el equipo, el diseño del árbol de problemas, identificando sus relaciones de causas y efectos, luego serán organizadas de manera gráfica para su mayor comprensión, además se solicitará la participación de los actores involucrados. El diagrama señala los factores directos, indirectos y/o estructurales que provocan el problema y los efectos que provoca al grupo a intervenir

d. Análisis de Objetivos

De manera conjunta, se realizará la formulación de objetivos, para el tratamiento de las causas del problema. En el ámbito de acción, los objetivos deben ser alcanzados por el proyecto según los recursos del equipo. Además, se confecciona el **Árbol Objetivos**, que explica los medios que serán necesarios para lograr los fines.

e. Instrumentos para el Análisis

El árbol de problemas se transformará en un árbol de objetivos al reformular las expresiones negativas en positivas, antes llamadas *causas* ahora pasan a ser llamadas *medios* y los que antes eran efectos, ahora serán los fines. A partir del árbol de objetivos se revisará la viabilidad del proyecto, dependiendo de la selección de alternativas posibles de gestión analizadas por el equipo.

f. Análisis de Alternativas

El equipo realizará una propuesta de alternativas de soluciones, que potencialmente conducirán al logro de los objetivos, estos planes serán ejecutados de acuerdo a criterios de selección que consideraran: costos, recursos requeridos, beneficios para grupos prioritarios, probabilidad de alcanzar objetivos y riesgos. El Análisis permitirá identificar las soluciones, alternativas, como estrategias para conseguir el éxito.

g. Etapa de Planificación

Las conclusiones de la etapa analítica deben reflejar la configuración del proyecto, el cual debe contener: **Objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos**. Para ello, se confeccionará una matriz de Marco lógico, que permitirá precisar los objetivos en todos sus niveles, asociadas a las relaciones de medios— fines establecidas en la etapa anterior. La elaboración de la matriz pretende dar un proceso de seguimiento y evaluación de las metas establecidas a través del monitoreo de los riesgos y supuestos que puedan perjudicar el éxito del proyecto. De acuerdo a la estructura, la matriz de marco lógico presenta 4 filas y 4 columnas en donde se señalan los: **indicadores, medios de verificación y supuestos del fin, del propósito, de los resultados y de las actividades**. Es importante, señalar que cada una de las partes de la matriz se explica de manera explícita en la bibliografía por lo que no se abordan directamente en este informe y que serán posteriormente desarrolladas específicamente en cada etapa del proyecto.

Los resultados serán evaluados a través de los indicadores de los diferentes niveles, sobre todo al inicio se enumerarán las actividades emprendidas, como las acciones básicas que desarrolla el Equipo de Gestión. Finalmente, se confeccionará el resumen narrativo de los objetivos, esta etapa es crucial en el éxito en el desarrollo del proyecto.

a. Indicadores

Una vez formulados los niveles de objetivos, se debe definir los indicadores para cada nivel, estos son los medios por los cuales se establece las condiciones para logro de los objetivos propuestos. Se debe medir lo importante para el logro del objetivo, además debe ser: verificable, independiente de opiniones o juicios y de costo razonable. Es importante definir los indicadores de resultado, ya que el equipo es responsable de distribuir y generar las dimensiones de cantidad, calidad y tiempo de bienes o servicios que entrega el proyecto en sí. Por último, los indicadores de actividades, que principalmente son recursos económicos programados en el proyecto (presupuesto).

b. Medios de verificación

En este, se describen las fuentes de información que deberán utilizarse para obtener los datos que contienen los indicadores.

c. Supuestos

Se representan a través de un juicio de probabilidad de éxito del proyecto, que comparte el equipo y la institución, en este caso la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt, carrera de Enfermería.

d. Plan de Ejecución

Se determina un esquema de verificación; Respecto al fin, al propósito, a los resultados, a las actividades, a las condiciones necesarias y a la ejecución de las actividades organizadas en la Carta Gantt, con los presupuestos que serán asignados para ello.

e. Planificación de Programas

Se define el fin y el propósito del plan, este último es idéntico al fin de cada uno de los programas. Cada proyecto tendrá su propósito, sus resultados y sus actividades.

Fase Análítica

a. Identificación y priorización de problemas utilizando la Metodología de priorización de problemas.

Para la recopilación de los datos necesarios para la identificación de los problemas y de acuerdo con el contexto sanitario por COVID— 19, se decide que la mejor forma de realizarla es a través de una reunión, aplicando la metodología de *Lluvia de Ideas*, en donde los miembros del Equipo de Gestión señalan los principales problemas que presenta la Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de Chile de la Sede de Puerto Montt.

Lluvia de Ideas:

El día 5 de noviembre del 2020 se convocó a un grupo de Docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de la Sede de Puerto Montt, quienes de manera voluntaria decidieron participar de la Lluvia de Ideas. Es importante señalar que los miembros del *Equipo de Gestión* en su totalidad son Profesionales de esta Escuela y se encuentran contratados de forma indefinida y cuentan con más de tres años en funciones en la Universidad Austral.

Para el desarrollo de la actividad se utilizó la aplicación Menti Meter ® realizando la pregunta:

¿Cuál es el problema principal de la Escuela de Enfermería, Sede Puerto Montt?

Los resultados fueron los que a continuación se presentan:

- *Sobrecarga Laboral*
- *Carencia de Profesionales*
- *Falta de Liderazgo*
- *Falta de formación Docente.*

Priorización del Problema Central

Luego de obtener los problemas, se realizó un análisis para determinar el principal o central, de acuerdo a los criterios de:

Criterios	Sobrecarga Laboral	Carencia de Profesionales	Falta de Liderazgo	Falta de Formación Docente
Características y magnitud	3	3	2	2
Prioridad	2	1	1	2
Gobernabilidad	3	1	2	2
Incidencia sobre otros Problemas	3	3	3	3
Total	11	8	8	9

Fig. 1.1 Matriz de Priorización de problemas.

- Características y magnitud
- Prioridad
- Gobernabilidad
- Incidencia del Problema en la generación de otros.

Para ello, se aplicó la Matriz de Priorización de Problemas (fig. 1.1), en donde la problemática de la Sobrecarga Laboral en los Docentes de Enfermería logra un mayor puntaje, por lo tanto, es el principal problema que aqueja a sus integrantes y determina que él (problema) tiene gran capacidad de afectar a los demás.

Características y Magnitud

El problema principal afecta a directamente a los docentes. Las actividades que se perciben como exceso de tareas realizadas, con una carga académica demandante que provocan un efecto negativo en ellos, por lo tanto son los principales interesados en mejorar esta situación. Además es importante señalar que una vez solucionado este problema, la institución se verá beneficiada, ya que obtendrán mejores resultados académicos fortaleciendo su capital humano.

Prioridad

La sobrecarga laboral es una situación que demanda una pronta solución, dados los efectos indeseados como: trastornos psiquiátricos asociados como: nerviosismo, ansiedad, *burn— out*, depresión, entre otras. La solución influye en un mejoramiento del nivel de vida y promueve el desarrollo de otras áreas de interés como es el desafío de crear oferta en investigación y desarrollo del Postgrado.

Gobernabilidad

El Equipo de Gestión, junto con la Dirección de Escuela, implementarán un plan para disminuir la carga académica, pero esta situación debe ser complementaria a acciones que involucren a la institución para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos.

Incidencia sobre otros problemas

Si bien, la poca cantidad de Profesionales Docentes en la Escuela de Enfermería y el Escaso Desarrollo Docente. La sobrecarga laboral tiene incidencia en los efectos negativos provocados por el déficit de Profesionales docentes para las expectativas que tiene la institución.

b. Análisis de Involucrados

i. Identificación de actores involucrados

Se definieron los actores relacionados con el Problema Principal (Figura 1.2).

Actor Involucrado	
1	Docentes de Enfermería
2	Dirección de Pregrado
3	Dirección de Escuela de Enfermería
4	Dirección Académica
5	Estudiantes de Enfermería

Figura.1.2 Lista de Involucrados.

ii. Análisis de la percepción de los problemas desde la perspectiva de los actores involucrados.

Docentes de Enfermería

Estos perciben el problema como altamente relevante para sus intereses, favoreciendo el desarrollo docente a través de la apertura de nuevos espacios o áreas de desempeño que son escasamente explorados como los es el desarrollo del área de investigación y la creación e implementación de una oferta de postgrado a profesionales de salud. Por otro lado, y en respuesta a la problemática, el o la docente dedicará más tiempo a la preparación de nuevas metodologías de aprendizaje.

Dirección de Pregrado

Esta Unidad percibe el problema con interés, ya que con las mejoras a realizar se logrará una mejoría significativa en la calidad de enseñanza, producto que es percibido por los estudiantes. De manera contraria, podría generar suspicacias en la efectividad de esta medida como para invertir en la contratación de nuevos docentes.

Dirección de Escuela de Enfermería

Esta Unidad percibe el problema como una oportunidad de crecimiento, puesto que con la solución del problema provoca un impacto directo positivo en las expectativas de los *stakeholders*. Posicionamiento a la institución con una ventaja competitiva desarrollando sólidamente las áreas de docencia, investigación y vinculación con el medio, principalmente las comunidades más vulnerables de la Provincia de Llanquihue de la Región de los Lagos.

Dirección Académica

Percibe como una oportunidad de mejora para el desarrollo de los procesos docentes expresado por mejores resultados en los diversos indicadores.

Estudiantes de Enfermería

Ellos perciben el problema como una oportunidad de desarrollo de los docentes, que son quienes entregan el servicio a ellos y tomar esta potente herramienta para insertarse de mejor manera en el ámbito laboral. Los estudiantes se benefician, ya que forman parte de una institución en donde la calidad y el compromiso social es su sello.

- iii. [Identificación de intereses y mandatos que cada involucrado posee y defiende en relación con el problema central.](#)

Docentes de Enfermería:

Estos actores son los encargados de garantizar un buen nivel de Docencia Universitaria a los estudiantes de la Escuela de Enfermería, por lo tanto, su interés es alto en la solución del problema central.

Docencia de Pregrado:

Esta Unidad Universitaria es la encargada de garantizar que los procesos de enseñanza sean llevados de forma satisfactoria a los estudiantes cumpliendo con los estándares de calidad definidos por la institución, en consecuencia, de aquello existe un alto interés en el mejoramiento de ello

Dirección de Escuela:

Esta entidad es la encargada de llevar a cabo el programa educativo. Se debe señalar que la Escuela de Enfermería se encuentra en proceso de implementación de un programa innovado, que permitirá potenciar habilidades de acuerdo con el contexto cambiante de los escenarios en salud en las diferentes áreas del quehacer de la profesión de Enfermería, por lo tanto, esta entidad será determinante para coordinar el proyecto con las perspectivas institucionales.

Dirección Académica:

Esta Macro unidad es la encargada de asegurar que las Unidades académicas lleven a cabo su proyecto curricular en las mejores condiciones posibles, por lo tanto, existe interés en apoyar el desafío de consolidación y crecimiento de la Escuela mejorando el rendimiento docente.

Estudiantes de Enfermería:

Los Estudiantes de Enfermería, serán beneficiados en cuanto al aumento de los niveles de Calidad de la Docencia, además de pertenecer a una Escuela organizada, consolidada en la Región de los Lagos y el Sur Austral del País.

iv. Identificación de la capacidad de incidir que poseen los diferentes involucrados.

Los Docentes de Enfermería desde el punto de vista político dan a conocer la problemática y presentan el proyecto, la Dirección de Pregrado será el organismo encargado de organizar, coordinar y dirigir acciones de Pregrado que aseguren calidad y eficiencia. Por lo tanto, es esta entidad que será la facultada para aprobar o rechazar el proyecto para su posterior tramitación, la Escuela de Enfermería es la Unidad que velará por el cumplimiento del proyecto educativo y se compromete con los objetivos de la institución en el marco de la optimización de los Recursos Docentes que se disponen. La Dirección Académica comparte la misma línea de la Escuela y finalmente los estudiantes son las personas

demandan servicios de calidad para insertarse de manera sólida, siendo referente para sus pares en ejercicio.

Actores	Poder o capacidad de incidir
Docentes de Enfermería	Político
Dirección de Pregrado	Económico
Dirección de Escuela	Institucional y Político
Dirección Académica	Institucional y Político
Estudiantes de Enfermería	Político.

1.3 Tabla Poder o capacidad de incidir.

Como señala la figura 1.3. Los diferentes actores intervienen desde las diferentes áreas para la solución del problema.

v. Identificación de Intereses de los actores involucrados en las posibles intervenciones

El gran aliado es la **Dirección académica**, ya que cuenta con el valor de puntuación máximo, esto quiere decir que existe un alto interés para la solución del problema.

La **Dirección de Escuela**, presenta un poder medio alto y un alto interés, por lo tanto, es un aliado importante para el éxito del proyecto y es la unidad que presentará los antecedentes hacia la macro unidad.

La **Dirección de Pregrado**, presenta un alto poder, pero presentaría un interés medio debido a que esta unidad debe autorizar la inversión que involucra el aumento de la dotación docente para los desafíos que deberá asumir en un corto a mediano plazo.

Los **Docentes de Enfermería**, presentan un alto interés en la solución del problema beneficiándolos directamente en su desarrollo personal y profesional, pero presenta un bajo nivel poder para intervenir en ella.

Los Estudiantes presentan un interés medio debido al distanciamiento hacia las actividades que realizan los docentes y desconocen esa realidad, además existiría un cierto nivel de resistencia al cambio debido a la implementación de nuevas metodologías activas de aprendizaje.

Matriz de involucrados

Actores	Problemas Percibidos	Intereses y mandatos	Poder	Interés	Valor
Docentes de Enfermería	Disminución en nivel de vida. Escaso desarrollo docente.	Garantizar un buen nivel de Docencia universitaria a los Estudiantes de Enfermería fomentando la especialización, la investigación y la docencia de postgrado	2	3	6
Dirección de Pregrado	Bajo Rendimiento académico. Insatisfacción docente	Garantizar la calidad de la docencia, mediante acciones de gestión.	5	2	10
Dirección de Escuela	-Insuficiente número de Docentes -Presencia de Docentes con problemas de estrés laboral	- Incrementar los estándares de calidad de los procesos de enseñanza. - Promover el desarrollo docente mediante acciones de eficiencia y eficacia.	4	3	12
Dirección Académica	Disminución del rendimiento de los Docentes	Favorecer que desarrollo de las actividades académicas se realicen de manera óptima.	5	3	15

Estudiantes de Enfermería	Disminución de la calidad en los Procesos de enseñanza-aprendizaje	Demandas de proceso de calidad. Aumento en la participación en su auto- aprendizaje.	3	2	6
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	----------	----------	----------

Fig. 1.4 Matriz de involucrados.

Análisis de los problemas

i. Análisis usando el árbol de problemas

Una vez determinado el Problema Central, se realiza el análisis de las causas de la Sobrecarga laboral en los Docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.

Existe un insuficiente número de docentes para dar cumplimiento al exigente currículo académico de pregrado, además de la participación de actividades de vinculación con el medio, comisiones, entre otras actividades. Por otro lado, no existen proyectos que asocien la necesidad de contratar nuevos docentes para que dar cumplimiento a estas demandas.

La alta carga asociada a un sistema curricular exigente y el aumento de tareas extra- docentes incrementan la sensación de sobrecarga, estos problemas se relacionan directamente con el bajo número de docentes.

Los efectos tienen relación a problemas de salud mental que repercuten indirectamente al círculo cercano del o la docente, este problema a su vez provoca un bajo rendimiento debido al agotamiento mental. Además, existe un aumento de licencias médicas, situación que acentúa la problemática, ya que la institución no autoriza un reemplazo con menos de 30 días de licencia, provocando un círculo vicioso que incrementa la sensación de sobrecarga asociada.

ii. Identificación de problemas principales

Problemas Directos

1. Insuficiente número de Docentes de Enfermería en la Sede de Puerto Montt
2. Alta Carga Académica

Problemas Indirectos

1. Escasa inversión en contrataciones de docentes
2. Falta de proyectos de inversión relacionado al aumento de la dotación docente
3. Alto número de horas asignadas
4. Multiplicidad de tareas extradocentes
5. Metodologías académicas demandantes

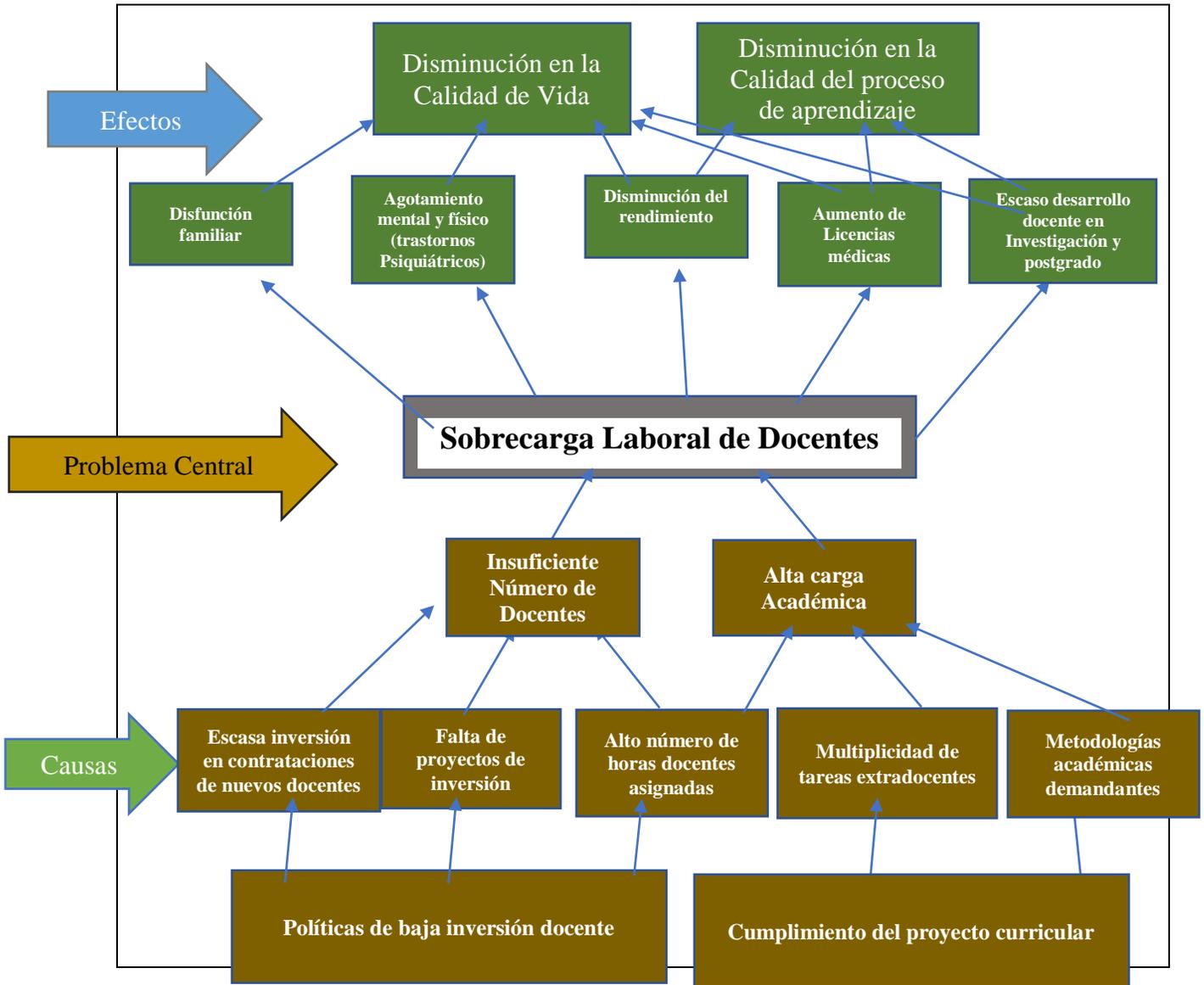
Problemas estructurales

1. Políticas de baja inversión docente
2. Cumplimiento del currículo académico

iii. Análisis de relaciones de Causa – Efecto

Los problemas provocan consecuencias a los elementos o miembros de un sistema. En este caso los Docentes de la Escuela de Enfermería, se ven afectados de forma directa presentando problemas de ansiedad no diagnosticados. Esta situación perjudica la salud de los Docentes afectando su relación con el entorno, quienes deben lidiar con un ambiente desfavorable. Es necesario señalar que algunas o algunos docentes destinan horarios fuera de su jornada laboral para dar cumplimiento a los compromisos establecidos.

Árbol de Problemas



Análisis de Objetivos

i. Análisis usando el árbol de objetivos

Identificación de medios y fines

Dentro de este análisis y desde la mirada contraria, se determinan los objetivos que apuntan a disminuir la sensación de sobrecarga por los docentes. Del mismo modo se realizarán acciones que apunten a aumentar la dotación de profesionales hasta lograr el estándar y a corto plazo realizar acciones como: la disminución de la carga de trabajo, limitación en comisiones y aplicación de metodologías de aprendizaje activas.

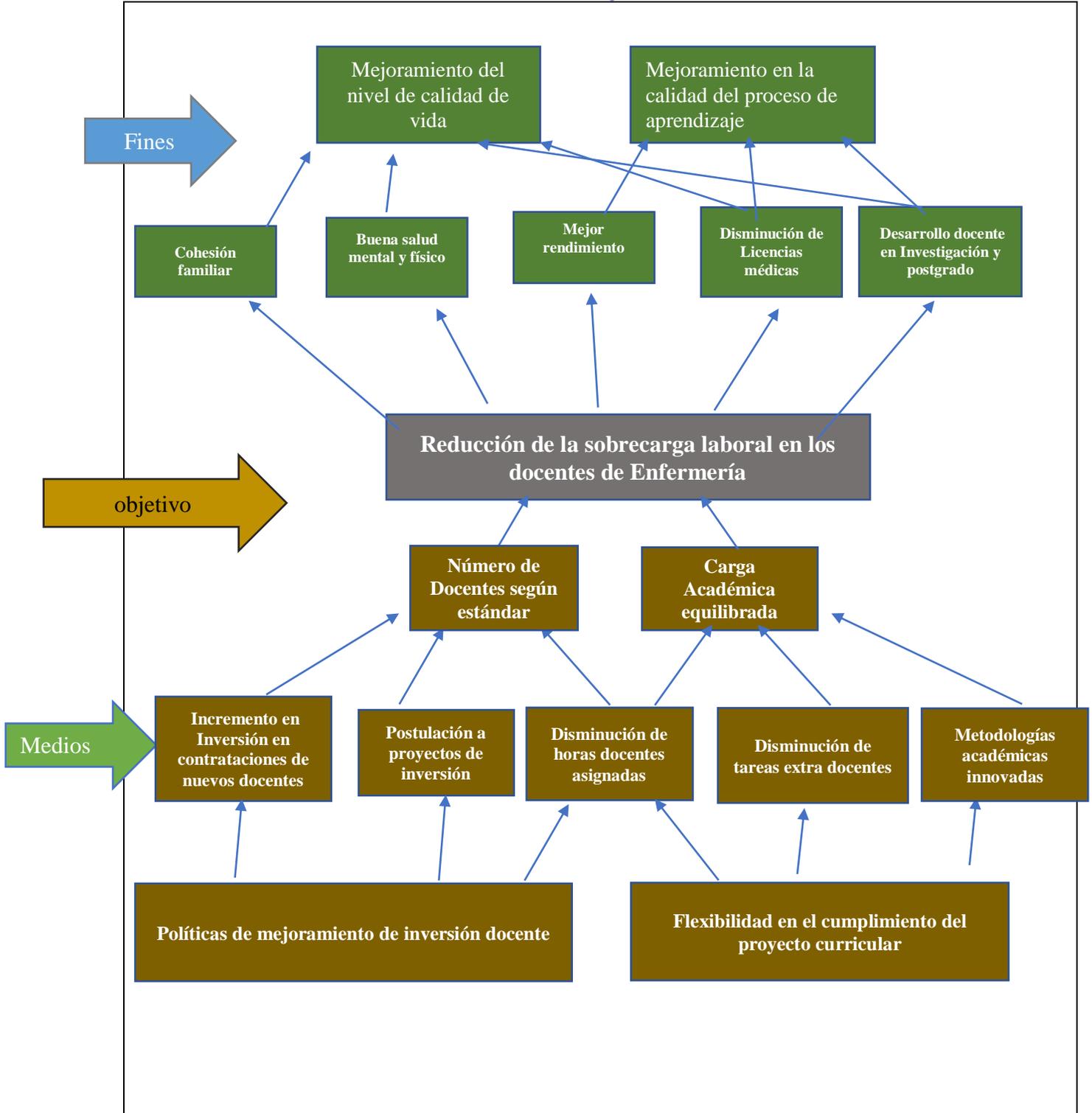
Los fines pretenden mejorar el nivel de vida de los docentes, demostrado con el aumento de la satisfacción profesional en el lugar de trabajo.

Ámbito de intervención:

- a) Los docentes realizarán cambios en metodologías, incentivando hacia un aprendizaje más activo y participativo; siendo el docente un guía en el proceso.

- b) La Dirección de Escuela tomará medidas hacia la mitigación de la sobrecarga laboral como: la reducción de horas docentes y la disminución de la carga académica de acuerdo al estándar que será determinado. Además, esta Unidad gestionará el proyecto que será presentado a las autoridades de la Universidad Austral de la Sede Puerto Montt.

Arbol de Objetivos



Análisis de Viabilidad

Dentro de lo positivo de esta situación, es que a corto plazo se pueden implementar acciones que permitan lidiar con esta percepción de sobrecarga; Por una parte, implementando las metodologías por los docentes en cada una de sus asignaturas y por otra, tomando medidas que ayuden a reducir la carga académica de los docentes en un 15%, esto permitirá disminuir su carga de trabajo general hasta llegar al estándar que será analizado en la fase 1 de la investigación por el Equipo de gestión. Estas acciones coordinadas permitirán dar una solución definitiva a la percepción de Sobrecarga de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral, Sede Puerto Montt.

c. Análisis de Alternativas

Implementación de nuevas metodologías	Disminución de Tareas	Proyecto de contratación de Docentes
Incremento de actividades que favorezcan un aprendizaje activo y fomento del trabajo en equipo.	<p>Determinación de estándar.</p> <p>Disminuir la cantidad de tareas asignadas a cada docente en un 15%.</p> <p>Fijar limite en la participación en comisiones y actividades de vinculación con el medio.</p>	<p>Realizar proyecto de inversión, en la contratación de Docentes de acuerdo con estándar.</p> <p>Creación de un Instituto de Enfermería para la sede de Puerto Montt.</p> <p>Otorgamiento de presupuesto para nuevas contrataciones docentes.</p>

La implementación de nuevas metodologías docentes permitirá obtener resultados en la reducción de la carga laboral en el corto plazo, además es altamente viable que los docentes planifiquen sus programas a partir del cambio de un paradigma educativo en donde la o el estudiante sea protagonista de su propio proceso de aprendizaje, fomentando el trabajo en equipo, promoviendo el razonamiento crítico para una buena toma de decisiones.

En segundo lugar, se tomarán acciones por parte de la Dirección de Escuela que apuntan a principalmente a lograr reducir en un 15% la carga académica de los Docentes.

Por último se contratarán los docentes necesarios a través de un estándar fijado en la fase 1 de la investigación. Estas acciones no pueden ser llevadas a cabo sin el consenso o acuerdo con las autoridades competentes de la Universidad a quienes se presentará el proyecto de los beneficios que conlleva regularizar esta situación.

d. Síntesis de la Etapa Analítica

Luego de definir la problemática central, se realiza el análisis de los involucrados con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto posteriormente se analizan sus causas y efectos que provoca la sobrecarga en los docentes de enfermería. Se determinan los objetivos de mejoramiento del nivel de vida los docentes y su vez fomenta el mejoramiento del rendimiento de los docentes, visualizado en la valorización por los estudiantes y por supuesto por los resultados obtenidos de acuerdo a indicadores definidos.

6. Etapa de Planificación

a. Jerarquía de los Objetivos

FIN

Disminución de los niveles de estrés en los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt

Propósito

Disminución de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.

Resultado

Disminución de la Carga Académica de los Docentes de Enfermería de la Sede Puerto Montt.
Incremento del número de Docentes de Enfermería para la Sede Puerto Montt.

Actividades

- 1.1 Limitar la participación de los/as docentes en comisiones y actividades extradocentes.
- 1.2 Disminución de la cantidad de tareas asignadas a los Docentes por la Dirección de Escuela de Enfermería.
- 1.3 Cambio de Metodología de aprendizaje que fomenten el trabajo en equipo, el razonamiento crítico, favoreciendo la toma decisiones.
- 1.4 Determinación de estándares de calidad en horas docentes por estudiantes en Escuelas de referencia.
- 1.5 Presentación de Proyecto para la creación del Instituto de Enfermería para la Sede de Puerto Montt.
 - 1.6 Contratación de Docentes de Enfermería según estándar fijado.
 - 1.7 Creación de consensos relativos a los estándares por parte de la Institución y los actores involucrados

b. Indicadores

Proyecto: Disminución de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
Fin: Disminución de los niveles de estrés de los Docentes de Enfermería	Reducción de 50% del número de Licencias Médicas asociadas estrés y un 80% para el segundo año en que se inician las medidas
Propósito: Disminución de la sobrecarga laboral de los Docentes de Enfermería.	Disminución de un 80% en la percepción de sobrecarga laboral según encuesta de satisfacción docente.

La disminución de los niveles de estrés, será medida a través de la disminución las consultas y licencias médicas asociadas a este factor. En cuanto a la disminución de la sobrecarga laboral, con la aplicación de una encuesta de Satisfacción docente confeccionada por el Equipo de Gestión. La primera medición se realizará inmediatamente se encuentre validado dicho instrumento

b.1 Indicadores de Resultado

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
Disminución de la carga laboral de los Docentes de Enfermería de la Sede de Puerto Montt	Reducción de un 20% de la carga de los Docentes en el primer año.
Incrementar el número de Docentes de Enfermería.	Porcentaje de incremento por año hasta lograr el estándar. Creación del Instituto de Enfermería para la Sede Puerto Montt.

b.2 Indicadores de Actividades

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES
1. Limitación en la participación de los/las Docentes en comisiones y actividades de vinculación.	100% de cumplimiento la limitación en la participación de 2 comisiones como máximo.
2. Disminución de la cantidad de tareas asignadas por la Dirección de Escuela de Enfermería.	Reducción de un 15% de las tareas asignadas actualmente a los Docentes.
3. Cambio de la metodología de aprendizaje	El primer año el 50% implementa nuevas metodologías de aprendizaje que fomenten la participación, el segundo año aumenta a un 80%. En las diferentes asignaturas del curriculum

	según informe solicitado por la Dirección de Escuela.
4. Conformación del Equipo de Gestión para realizar Investigación para definir el estándar.	Presentación del Informe de la Investigación.
5. Aumento del número de Docentes en la Escuela de Enfermería según estándar.	Contratación proporcional de Docentes para la Escuela de Enfermería hasta lograr el estándar.
6. Creación de consensos	La Universidad y los docentes firman compromiso para la contratación de docentes.

Medios de verificación

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>FIN</p> <p>Disminución de los niveles de estrés de los Docentes de Enfermería.</p>	Disminución de un 90% de Licencias médicas por problemas de Salud Mental en el año en que se implementan las medidas.	Registro de Licencias Médicas presentadas con diagnóstico asociado a estrés o ansiedad.
<p>PROPÓSITO</p> <p>Disminución de la Sobrecarga laboral de los Docentes de Enfermería.</p>	Disminución de un 80% en la percepción de Sobrecarga laboral.	Encuesta de Satisfacción Docente.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	SUPUESTOS
<p style="text-align: center;">FIN</p> <p>Disminución de los niveles de estrés de los Docentes de Enfermería</p>	<p>La Institución comprende la importancia del tratamiento de las causas de estrés laboral.</p>
<p style="text-align: center;">Propósito</p> <p>Disminución de la sobrecarga laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt</p>	<p>La Institución y los Docentes participan en la búsqueda de soluciones de manera conjunta.</p>
<p style="text-align: center;">Resultado</p> <p>Disminuir la Carga Académica de los Docentes de Enfermería de la Sede Puerto Montt.</p>	<p>Existe la disposición por parte de la Dirección de Escuela y de los Docentes hacia búsqueda de soluciones.</p>
<p>Incrementar el número de Docentes de Enfermería para la Institución en la Sede de Puerto Montt.</p>	<p>La Institución está de acuerdo con invertir en la contratación de nuevos Docentes, según estándar.</p> <p>Para la Institución no es una prioridad en la actualidad.</p>
<p style="text-align: center;">Actividades</p> <p>Limitar la participación de los(as) Docentes en comisiones y Actividades de Vinculación</p>	<p>La Dirección de Escuela apoya esta propuesta. Se deben mantener los compromisos comunitarios y de coordinación.</p>
<p>Disminución de la cantidad de tareas asignadas por la Dirección de Escuela de Enfermería hacia los Docentes.</p>	<p>La Dirección de Escuela, esta dispuesta a realizar acciones que alivianen la Carga académica de los Docentes.</p>
<p>Cambio en la metodología de aprendizaje que fomenten el trabajo en equipo, el razonamiento crítico para la toma decisiones.</p>	<p>La mayoría de los Docentes se encuentran motivados para innovar hacia nuevas metodologías de aprendizaje.</p>

Presentación de Proyecto de inversión por parte del Equipo de Gestión.	Los integrantes del Equipo de Gestión se encuentran motivados para desarrollo del proyecto.
Contratación proporcional de Docentes de Enfermería hasta lograr el estándar.	La Universidad esta dispuesta a invertir más capital para la contratación de nuevos Docentes. El equipo participa en el proyecto de creación del Instituto de Enfermería para la Sede de Puerto Montt.
Ceación de consensos	La Universidad se compromete de manera explicita hacia la solución de la problemática.

7. Resumen Matriz de Marco Lógico

Proyecto: Disminución de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Disminución de los niveles de estrés de los Docentes de la Escuela de Enfermería, Sede Puerto Montt.	Disminución de un 90% de Licencias médicas por problemas de salud mental en el año en que se implementan las medidas.	Registro de Licencias Médicas.	La Institución comprende la importancia del tratamiento de las causas de estrés en los Docentes de Enfermería.
PROPÓSITO			

Disminución de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.	Disminución de un 50% en la Percepción de Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería en el Primer Año y un 80% en el Segundo Año una vez implementadas las medidas.	Resultados de Encuesta de Satisfacción Docente.	La Institución y los Docentes participan en busca de soluciones.
RESULTADOS			
Disminución de la Carga Académica de los Docentes de la Escuela de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.	Reducción por sobre un 20% de la carga de los Docentes de enfermería en el primer año.	Registro del número de actividades por cada docente.	Existe la disposición de la Dirección de Escuela para disminuir la sobrecarga.
Incremento del Número de Docentes de Enfermería.	Incremento del número de Docentes por año hasta lograr el estándar.	Registro de contrataciones.	Alto nivel de interés de los Docentes en la contratación de nuevos Docentes. La Institución está de acuerdo en invertir en la contratación de nuevos docentes.
ACTIVIDADES			
Limitar la participación de los Docentes en Comisiones y Actividades de Vinculación.	Cumplimiento en la Limitación en la participación de 2 comisiones como máximo	Normativa interna.	La Dirección de Escuela apoya la propuesta de limitar

<p>Disminución de la cantidad de tareas asignadas por la Dirección de Escuela de Enfermería hacia los Docentes.</p> <p>Cambio a Metodologías activas de Aprendizaje .</p>	<p>en un 100% de los Docentes.</p> <p>Reducción de un 15% de las tareas asignadas por parte de la Dirección de Escuela.</p>	<p>Registro de tareas asignadas a los Docentes.</p>	<p>la participación de los Docentes.</p> <p>La Dirección de Escuela esta dispuesta a realizar acciones que disminuyan la Carga laboral de los Docentes.</p>
<p>Conformación de Equipo para realizar la Investigación de para determinar el estándar.</p>	<p>El primer año el 50% implementa nuevas metodologías de aprendizaje, el segundo año aumenta a un 80%.</p>	<p>Registro en programas de asignaturas.</p>	<p>La mayoría de los Docentes se encuentran motivadas(os) en aplicar nuevas metodologías de aprendizaje.</p>
<p>Contratación proporcional de Docentes de Enfermería hasta lograr el estándar.</p>	<p>Presupuesto destinado según cantidad de horas para la realización del estudio.</p>	<p>Horas asignadas para estudio.</p>	<p>Los integrantes del Equipo de Gestión se encuentran motivados para llevar a cabo el proyecto.</p>

	Se entrega presupuesto para la contratación de para cada año hasta lograr el estándar definido.	Presupuesto Aprobado	La Universidad esta dispuesta a invertir en la contratación de nuevos Docentes.
Creación de consensos	La Universidad y los Docentes firman compromiso para la contratación de Docentes.	Decreto o resolución que lo establece	La Universidad se compromete de manera explicita hacia la solución de la problemática.

6.1 Esquema de verificación del diseño del proyecto

Se cumplen las condiciones del esquema en su totalidad. Ver Anexo 1

8. Plan de Ejecución

El plan de ejecución, se llevará a cabo cuando los interesados así lo deseen y quieran realizar estas acciones para el logro de los objetivos definidos en la matriz de Marco Lógico.

Las acciones serán coordinadas entre el Equipo de Gestión y la Dirección de Escuela, mediante un trabajo mancomunado y colaborativo.

a. Carta Gantt

Etapas o Fases	Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa 1. Investigación de contextualización del proyecto: Área de intervención y estándares de calidad referenciales realizadas por el Equipo de Gestión.												
Etapa 2. Redacción y entrega de Informe de Investigación a las autoridades competentes.												
Etapa 3. Presentación y difusión de los resultados de la Investigación.												
Etapa 4. Implementación de acciones a corto plazo: cambio de metodología.												
Etapa 5. Implementación de acciones para el mediano plazo: Disminución de la carga académica.												
Etapa 6. Implementación de acciones para la contratación de Docentes. Presentar proyecto para la creación de un futuro Instituto de Enfermería.												
Etapa 7. Evaluación de los resultados de las gestiones (informe).												
Etapa 8. Difusión de resultados obtenidos.												

b. Presupuesto del Proyecto

Proyecto: Disminución de la Sobrecarga Laboral de los Docentes de Enfermería de la Universidad Austral de Chile, Sede Puerto Montt.

Duración del proyecto: 1 semestre.

Lider: Cristián Uribe Solís

Costos Directos	\$1.002.000
Costos Indirectos	25%
Reserva para riesgos	15%

Presupuesto	\$1.252.500
Riesgo	\$150.300
Total	\$1.402.800

Elemento	Tipo de recurso	Tipo de Unidad	Unidades	Precio por Unidad	Costo \$CI
Personal Investigación y redacción de informe	Docente	Horas	5	12.000	600.000
Computadora	HP	Pieza	1	200.000	200.000
Impresora	Samsung	Pieza	1	40.000	40.000
Viáticos	Hotel	Noche	2	50.000	100.000
Viáticos	Alimentación	Comida	5	6.000	30.000
Depreciación computadora	HP	Depreciación	1	20.000	20.000
Depreciación impresora	Samsung	Depreciación	1	4.000	4.000
Hojas	Transcurso del proyecto	Caja 1.000 hojas	1	8.000	8.000

Conclusiones

La aplicación del Marco lógico en este tipo de Unidades permitió reconocer las debilidades logísticas y operativas, ya que muchas veces no se realizan ejercicios analíticos exigentes como lo permite este modelo; en la detección del problema, luego analizarlos y finalmente crear estrategias para su posterior realización.

La ejecución de estas acciones contribuirá al desarrollo de la Escuela de Enfermería para alcanzar sus propósitos bajo la línea del desarrollo de su cuerpo académico.

Referencias Bibliográficas

- 1)Blainstein, Nora. Organización Panamericana de la Salud. Manual para el Diseño de proyectos de Salud.
- 2)Arcu- Sur. 2018. Informe de Autoevaluación carrera de Enfermería Universidad Austral de Chile.
- 3)Ortegón, Pacheco, Prieto. 2015. Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas. CEPAL. Naciones Unidas.
- 4)Universidad Austral de Chile. Historia
<https://www.uach.cl/transparencia/quienes-somos/historia>
Revisado última vez 23/01/21
- 5)Universidad Austral de Chile. Docencia de Pregrado
<https://www.uach.cl/organizacion/direccion-de-pregrado/direccion>
Revisado última vez 23/01/21
- 6)Universidad Austral de Chile. Dirección Académica
<http://www.pmontt.uach.cl/organizacion/direccion-academica/>
Revisado última vez 23/01/21
- 7)Universidad Austral de Chile, Escuela de Enfermería, Sede Puerto Montt
<http://www.enfermeriapm.uach.cl>
Revisado última vez 23/01/21

Anexo 1

Esquema de Verificación del Diseño de Proyecto.

VERIFICACIÓN DEL DISEÑO DEL PROYECTO			
FIN	Si	No	
El fin responde al problema central	X		
Presenta una justificación suficiente para el proyecto	X		
Está claramente expresado como una situación ya alcanzada	X		
Están definidos explícitamente los grupos beneficiarios	X		
Los indicadores de FIN son verificables en terminos de cantidad, calidad y tiempo.	X		
PROPÓSITO			
El proyecto tiene un solo propósito	x		
El propósito está claramente expresado como un estado ya alcanzado	x		
Contribuye significativamente al logro del FIN del proyecto	x		
Estan presentes los grupos de beneficiarios del proyecto	x		
Los indicadores del Propósito son una forma independiente de medir el logro del Propósito Y no un resumen de los Resultados	x		
Los indicadores del Propósito miden lo que es importante	x		
Los indicadores del Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo	x		
RESULTADOS			
Los Resultados serán expresados como logros	x		
Los Resultados del proyecto están claramente expresados	x		
Todos los Resultados son necesarios para cumplir el Propósito	x		
Los Resultados incluyen todos los rubros de los cuales es responsable el equipo de gestión Del proyecto.	x		
Los indicadores de los Resultados son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo	x		
ACTIVIDADES			
Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada Componente	X		
Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Resultados	X		
Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los Indicadores	X		
Solamente están incluidas las Actividades que el proyecto tiene que ejecutar	X		
La relación entre las Actividades, el tiempo y presupuesto es realista	X		
CONDICIONES NECESARIAS Y SUFICIENTES			
La relación si entonces entre el propósito y el fin es lógica y no omite pasos importantes	x		
La relación entre los Resultados y el Propósito es realista	x		
La lógica vertical entre las Actividades, los Resultados, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad	x		
El Propósito, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aún cuando no Sean suficientes para lograr el FIN.	x		
Los Resultados, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes	x		

para lograr el propósito			
Los Supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que Puedan comenzar las Actividades (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada)	x		
OTRAS			
La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador	x		
El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto	x		

Glosario y abreviaciones

Facultades: Unidad Universitaria en donde se agrupan las carreras según area

Instituto: Unidad referencial en materia académica

Arcu-sur: Entidad acreditadora internacional de la calidad en Enfermería

Cesfam: Centro de Salud Familiar

Cecof: Centro comunitario de salud familiar

Equipo de Gestión: Equipo encargado de analizar y planificar el proyecto

SCT: Sistema de créditos transferibles

Burn- Out: Estado de agotamiento mental, emocional y físico

Stakeholders: personas que tienen interés en la organización