



Magister en Educación
Mención Gestión en calidad

Trabajo de Grado-Formato Tesina

Tesina: .

Alumno: Julio Cesar Gallardo Barrientos

Profesor: Rocio Rizzo San Martin

Agosto de 2022

1. Índice.

2.- Resumen.....	1
a) Dependencia y financiamiento.....	2
b) Infraestructura.....	2
c)	
Documentos.....	3
d) Resultados académicos.....	4
e) Otros indicadores de calidad.....	6
f)	Estructura
organizacional.....	7
g)	Instrumentos
curriculares.....	8
h) Gestión Recursos humanos.....	9
3.- Marco Justificativo.....	9
I.- Técnicas e instrumento de recolección de información.....	10
II.- Análisis de resultado.....	13
4.- Marco Teórico.....	15
5.- Marco Metodológico.....	18
6.- Análisis resultados.....	20
7.- Marco conclusivo.....	23
8.- Bibliografía.....	29

2. Resumen.

El proyecto de magíster presentado a continuación busca hacer evidente un problema que una comunidad escolar determinada no identifica como tal, reflejando los esfuerzos realizados por los distintos actores educativos, quienes carecen de una estrategia clara, compartida y comunicada adecuadamente entre las y los actores involucrados. Así, nos enfrentamos a una institución que evidencia un crecimiento, acompañado de decisiones, objetivos y metas no compartidas ni comunicadas clara y oportunamente a la comunidad. Esto ha provocado, durante los últimos años, un desalineamiento operacional que trajo como consecuencia la pérdida de identidad y los problemas que de ello se han derivado en el funcionamiento de la institución. En atención a lo anterior, el proyecto se propone describir la trayectoria de la institución como factor explicativo del desalineamiento operacional y las diversas consecuencias asociadas, para abordar de ese modo los actuales requerimientos y los desafíos futuros en el desarrollo de la organización educativa. Dicho análisis constituye la fuente para el diseño de condiciones que permitan el alineamiento operacional de la comunidad, asegurando, asimismo, la necesaria congruencia entre la estrategia del sostenedor y los diversos subsistemas. Esto, con la finalidad de que la organización cumpla con las metas y los objetivos, optimizando así su rendimiento y alcanzando los resultados esperados. El siguiente informe consta de cuatro partes. La primera desarrolla el contexto organizacional en relación con la infraestructura, el proyecto educativo y los 7 recursos, entre otros aspectos. La segunda parte describe el problema considerando los hitos más importantes verificados en la historia de la institución. En la tercera parte se presenta el marco teórico de referencia, los principales temas señalados en el diagnóstico, y el diseño de una propuesta para enfrentar el desalineamiento operacional y generar una estrategia de desarrollo compartida.

II. Contexto organizacional

En esta sección se encuentra una descripción del colegio, que permite comprender

de mejor forma el contexto y el problema, y en la cual se desarrollarán las siguientes temáticas:

- a) Dependencia y financiamiento del colegio
- b) Infraestructura
- c) Documentos de gestión
- d) Resultados académicos
- e) Otros indicadores de calidad
- f) Estructura organizacional
- g) Instrumentos curriculares
- h) Gestión de recursos humanos

En este contexto, se abordarán aspectos relativos a:

a. Dependencia y financiamiento del colegio

El colegio El Pilar de Ancud se ubica en la provincia de Chiloé, Región de Los Lagos. Atiende aproximadamente a seiscientos estudiantes, es mixto y de orientación religiosa católica. Se trata de un colegio particular subvencionado con gratuidad, y cuenta con dos cursos por nivel desde Pre kínder a Octavo básico.

Las y los apoderados provienen de clase media y se ubican en un rango socioeconómico de ingresos de \$ 300.000 a \$ 500.000 (pesos).

b. Infraestructura

El colegio cuenta con 30 salas, un gimnasio, un laboratorio, dos salas de computación, un casino, una sala de profesores, un comedor de profesores y una capilla. Además, el establecimiento dispone de una red wifi para las y los docentes, y personal directivo y administrativo.

c. Documentos de gestión

Entre los instrumentos de gestión se encuentra solo el Proyecto Educativo Institucional (PEI): no hay evidencia de planificación estratégica, ni de plan de mejora o plan de gestión.

El Proyecto Educativo da cuenta como objetivo principal, el hacer entrega de una educación de excelencia dentro de los distintos ciclos educacionales que la componen, con tal de fomentar el desarrollo educacional, personal y social de cada uno de nuestros alumnos, a través de principios espirituales y éticos inspirados por el **Verbo Encarnado**.

Buscamos promover el desarrollo académico del alumnado a través de un Proyecto Educativo destinado a favorecer el logro de la plenitud del Ser. Para ello, nuestro Colegio propone una educación enfocada en el compromiso valórico, con énfasis en actividades pastorales, deportivas y culturales.

Teniendo como misión Proporcionamos a nuestro alumnado una formación integral bajo los valores cristianos, en los distintos ciclos educacionales, con tal de que estos puedan desarrollarse como personas y profesionales plenos en el futuro. Así también, impulsamos una educación que permita estimular sus capacidades e inteligencia, por medio de aprendizajes significativos.

Y la visión de alcanzar como comunidad educativa, la formación integral (humana y espiritual) dé cada uno, potenciando el crecimiento personal y privilegiando los que favorezca el logro de la plenitud del ser. <proporcionando un servicio educativo de formación integral a los alumnos y alumnas en los ciclos de Pre básicos, Básicos y Enseñanza Media en una perspectiva Humanista - <científica y Técnica Profesional fundamentada en la espiritualidad de la encarnación. Impulsar una educación que permita estimular sus capacidades e inteligencia por medio de los aprendizajes significativos. Formando personas con una fuerte espiritualidad, responsable, solidario, justo y libre

capaz de transformar la sociedad, según el modelo del Evangelio para construir el Reino de Dios AQUÍ y AHORA.

d. Resultados académicos:

A continuación, se describen los principales resultados en pruebas estandarizadas, en los que se puede observar una tendencia en los puntajes obtenidos, y una baja en relación con los resultados.

Puntaje SIMCE 4° básico Colegio El Pilar

Lectura		
2018	2017	2016
293	280	280

Matemáticas		
2018	2017	2016
260	269	291

Puntaje SIMCE 6° básico Colegio El Pilar

Lectura		
2018	2017	2016
256	238	241

Matemáticas		
2018	2017	2016
261	266	257

Indicadores de Desarrollo Personal y Social

Autoestima académica y motivación escolar

Puntaje de su establecimiento	74
Puntaje nacional	74

Clima de convivencia escolar

Puntaje de su establecimiento	78
Puntaje nacional	75

Participación y formación ciudadana

Puntaje de su establecimiento	79
Puntaje nacional	78

Hábitos de vida saludable

Puntaje de su establecimiento	69
Puntaje nacional	70

Asistencia escolar

Puntaje de su establecimiento	65
Puntaje nacional	69

Retención escolar

Puntaje de su establecimiento	99
Puntaje nacional	94

Equidad de género en aprendizajes

Puntaje de su establecimiento	100
Puntaje nacional	91

Estadística de rendimiento escolar

e. Otros indicadores de calidad

Es importante también considerar un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los y las estudiantes, de manera complementaria a los resultados en la Prueba Simce y al logro de los estándares de aprendizaje. En lo que dice relación con estos índices, que se evalúan por medio de encuestas a diferentes actores de la comunidad, en el marco del proceso de Simce, es posible observar que, a medida que se avanza en los cursos, la 13 percepción del Colegio se vuelve negativa. Así, por ejemplo, es necesario desarrollar un trabajo específico en Formación Ciudadana y Convivencia Escolar, ámbitos que no son mencionados en el Proyecto Educativo. Los resultados obtenidos se entregan en porcentajes entre 0 y 100. Se observa, entre ellos, una cifra inferior al 70 % en el ámbito de Hábitos de Vida Saludable en octavo básico

f. Estructura organizacional

La estructura organizacional nos permite evidenciar el problema, ya que durante años este no se modificó o consideró en la forma de planificar los cambios en la institución, así se puede evidenciar en el siguiente diagrama que existen cargos, o bien funciones que desarrollan personas sin estar considerados o intencionados de las estructura organizacional.



La estructura organizacional anterior es la última versión entregada por el equipo directivo, en atención a que en la primera etapa del colegio solo se encontraban presentes la directora, la contadora y los docentes. Durante estos ocho años se han ido incorporando todos los otros cargos del equipo. Sin embargo, el encargado de Pastoral y el encargado de Evaluación todavía no han sido incluidos y no existe claridad respecto de su dependencia jerárquica. Del mismo modo, se establece la figura de la encargada de Convivencia, separada del equipo del NEE, sin embargo, se trata, en realidad, de la misma persona. Además, se observa también la doble presencia de los apoderados y del Centro de Alumnos. Por otra parte, el Proyecto Educativo, como instrumento de gestión, incluye la descripción del encargado de Pastoral, pero no es posible encontrar esta figura en la estructura organizacional. También es posible observar que la directora se encuentra en el mismo nivel que la administradora, y que ambas tienen, con igual jerarquía, ascendencia sobre el representante legal.

g. Instrumentos curriculares

El Colegio El Pilar de Ancud basa su proyecto en la generación de altas expectativas en sus estudiantes, y se encuentra siempre en la búsqueda de resultados, para lo cual realiza constantemente mediciones. Algunas de estas mediciones corresponden a DIA y otras son comparadas con los resultados del mismo Colegio en años anteriores. El propósito es, siempre, mejorar sus resultados y aspirar a ser el mejor centro educativo (Entrevista coordinador UTP, 2022). A partir de lo anterior, el Colegio cuenta con una planificación anual entregada por la , las asignaturas del plan curricular, los profesores y profesoras construyen sus planificaciones anuales y su red de contenidos desde Pre Kínder hasta Octavo básico, cuentan con planificaciones diarias en la plataforma digital webclasss, se realizan mediciones internas, tales como cálculo mental, velocidad lectora. Todas estas evaluaciones son revisadas por las coordinadoras a comienzos de año (Entrevista coordinador UTP, 2022). Del mismo modo, se establecen metas, las cuales son comunicadas a las y los jefes de departamento o a las profesoras de los curso.

h. Gestión de recursos humanos

En cuanto a la organización de personas, el Colegio cuenta con un Departamento de Recursos Humanos propiamente tal. Por su parte, la 6 contadora realiza el pago de remuneraciones e informa sobre las licencias. Su función es de carácter operativo, pero tampoco se cuenta con una descripción de su cargo. Durante la segunda etapa se integran al Colegio los cargos de administradora, jefe de Personal de Mantenición y encargada de Admisión y recepcionistas del establecimiento. De igual modo, tampoco se observa la contratación de un prevencionista de riesgo, un paramédico o un técnico en Enfermería, por lo que el Colegio no cuenta con estos servicios. Así por ejemplo, las curaciones u otras prácticas de primeros auxilios son realizadas por la recepcionista o por las asistentes. Por otra parte, el Proyecto Educativo establece la descripción de cargo de las coordinadoras, el encargado de Pastoral, la directora y los profesores. No obstante, estas descripciones y varios de estos cargos no están incluidos formalmente en la estructura organizacional; o bien, realizan funciones distintas a las que figuran en el Proyecto Educativo.

3. Marco justificativo.

La metodología ocupada para desarrollar este proyecto de investigación es el estudio de casos, ya que ello implica un proceso de indagación caracterizado por el análisis profundo de entidades sociales o entidades educativas únicas. Para Stake (1998), se trata del estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas. Sin embargo, es importante enfatizar el hecho de que este proceso de indagación permitirá analizar un contexto determinado para generar conocimiento a partir de esa realidad. El campo privilegiado de un estudio de casos es el análisis en profundidad de los fenómenos educativos, para levantar hipótesis sobre las causas y los efectos del proceso dado. De esta forma podemos entender que se trata de un método de investigación cualitativa, utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa (Yin, 1989). Shaw (1999) indica, por su parte, que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, puesto que el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social investigado. No obstante, para la presente investigación será un “instrumento para la recolección de datos” que permita mantener la distancia y la capacidad de acercarse a dicho fenómeno para descubrir, comprender e interpretar la perspectiva de los participantes en esta realidad social. Para el desarrollo de esta investigación se justifica la utilización de la metodología señalada, en la medida en que su objetivo principal es comprender las causas y efectos del problema, entender cómo funcionan las variables involucradas y cómo se relacionan los actores en un contexto determinado. Tal como señalan Muñoz y Serván (2011), su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones que se establecen entre ellas para formar un todo. Latorre et al (1996) señalan las siguientes ventajas del uso socioeducativo del estudio de casos:

- Pueden ser una manera de profundizar en un proceso de investigación, a partir de los primeros datos analizados.
- Es apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.

- Es un método abierto a retomar otras condiciones personales o instituciones diferentes.
- Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.

(Stake, 1998) señala que el proceso de investigación de un estudio de casos, debido a sus características, es difícil de estructurar en pasos delimitados. La 38 propuesta de Montero y León (2002), en cambio, desarrolla este método en cinco fases:

1. La selección y definición del caso: se describe el contexto del colegio y se identifican los ámbitos en los que es relevante el estudio y los actores que pueden ser fuente de información; se diseña el árbol del problema y se presentan los objetivos de la investigación.
2. Elaboración de una lista de preguntas: después de identificar el problema, se realiza una lista de pregunta para aplicar a diferentes actores y guiar el análisis.
3. Localización de las fuentes de datos: en este apartado se seleccionan las estrategias para la obtención de los datos; es decir, los sujetos que se quiere examinar, las entrevistas, el estudio de documentos personales y la observación, entre otras variables. Todo ello desde la perspectiva del investigador y del caso, para lo cual Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí.

I.- Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica de obtención de datos	Criterios de selección	Participantes
Entrevista personales	Técnica que se utilizó para comparar información y recolectar apreciaciones sobre los equipos de trabajo y la institución.	Coordinadora Primer Ciclo, encargada de evaluación y directora.

Focus group	Técnica que se utilizó para recolectar información de forma rápida y percibir cómo se sentían los diferentes equipos de trabajo.	Ocho profesores.
Entrevista escrita a jefes de departamento	Se seleccionó para asegurar la confidencialidad y registrar los aspectos subjetivos de las personas involucradas.	Se envió a cinco jefes de departamento , pero solo contestaron dos, de manera escueta

Se optó por entrevistas abiertas o no estructuradas, privilegiando el carácter espontáneo del registro, mucho más relacionado con las conversaciones y discusiones provocadas por nuestra curiosidad, para ampliar el conocimiento de determinados tópicos del problema de investigación. En efecto, al inicio del proceso seguimos una línea asociada a la gestión de resultados, que después se fue modificando en función de los temas emergentes. Más que el dominio técnico de determinadas habilidades para su realización, nos parece fundamental el desarrollo de un estilo personal que favorezca la confianza, la tranquilidad y la espontaneidad del entrevistado o la entrevistada. De tal forma, como investigador que forma parte de la comunidad, es necesario dar espacio para la discusión sin generar presión ni ejercer el control sobre lo que eventualmente se debería hacer.

Se realizó un focus group a ocho (8) profesores de Educación Básica -con tiempo de permanencia variable en el colegio-, mediante una lista de preguntas asociadas a la gestión de resultados, tabulación y análisis de resultados. Sin embargo, debido al surgimiento de diferentes temas de interés, se continuó desarrollando cada uno de estos en el marco de sus actividades diarias.

Por otra parte, se realizó una entrevista escrita a las cinco jefas de departamento,

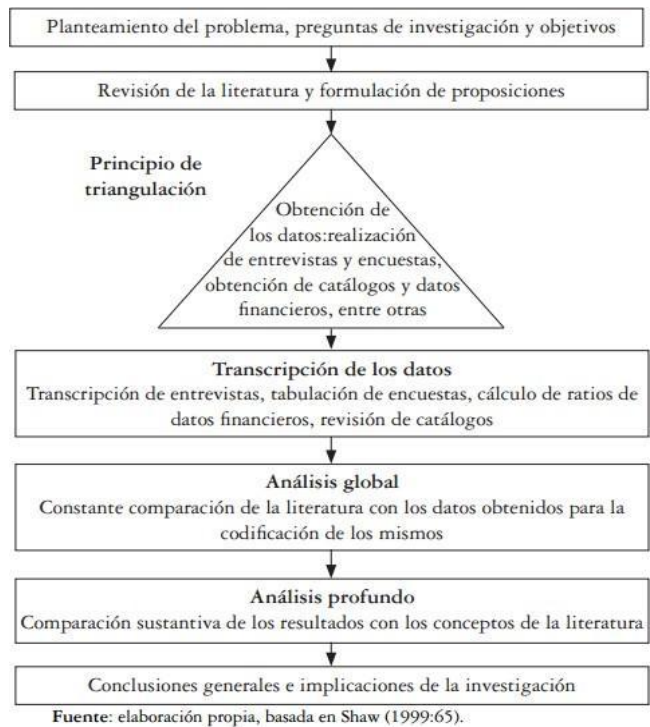
las cuales describieron situaciones similares a aquellas señaladas por los profesores. Además, se les pidió que registraran y enviaran por correo electrónico la lista de funciones que desempeñaron entre los años 2021 y 2022. Solo dos de ellas cumplieron con lo pedido.

Se entrevistó también a la encargada de Evaluación, a la coordinadora de Primer Ciclo y el director del Colegio, quienes describieron las situaciones que estaban viviendo en el establecimiento.

A continuación, se realizó una lectura en profundidad del Proyecto Educativo, y se establecieron en conjunto los aspectos que permitieron describir la trayectoria del Colegio en dos etapas. Se evidenció, de esta forma, el desalineamiento operacional entre lo que esperaba y comunicaba el sostenedor, y la percepción de las y los profesores y el equipo directivo.

Los criterios de selección de los participantes fueron revisados con el equipo directivo. Se entrevistó a la coordinadora de Primer Ciclo, a la directora y a la encargada de Evaluación. A partir de esas instancias surgieron los nombres de las jefas de departamento. En el caso de los focus group, un grupo aleatorio de profesores se manifestó, voluntariamente, dispuesto a participar del proyecto. Todos los instrumentos utilizados en el proceso se incluyen en el Anexo.

4. El análisis e interpretación: Tras establecer una correlación entre las entrevistas y los instrumentos de gestión con los que cuenta el Colegio -como el Proyecto Educativo-, se realizó un análisis con el propósito de evidenciar el problema. Para precisar el esquema del estudio de caso que se desea desarrollar, se puede considerar el siguiente cuadro sugerido por Shaw (1999:65):



5. La elaboración del informe: Se exponen los resultados del diagnóstico detallando los principales focos de acción, o bien de reflexión que se deberían considerar.

II. Análisis de resultados

Para analizar el problema se hace necesario dar a conocer la trayectoria del Colegio en, lo que permitirá comprender el desalineamiento y los constantes cambios vividos por la comunidad educativa.

El Colegio depende, desde sus inicios, de las Hermanas de Ursulinas de Jesús, quienes dividieron la administración en Pre básica y básica, contra Enseñanza Media y Técnico profesional. Según consta en el PEI, estos "impulsan un gran cambio en materia de excelencia académica y ampliando el horario de clases, como, asimismo, cambiar la infraestructura del Colegio a Almirante Latorre nº1110". Teniendo dos edificios como Fundación.

Sin embargo, tras la formación del sindicato y la negociación del Colegio El Pilar, estos sucesos produjeron unas diferencias que hasta la fecha no se han superado.

A partir de lo anterior, se observa que en el año 2014 este propósito queda a la espera del trámite de la Ley de Gratuidad, para adoptar una postura frente al tema.

De esta forma, se produjo así el desalineamiento operacional de las estrategias que los sostenedores se habían planteado en un inicio. Por ejemplo, no se tenía clara la planificación de la institución, es decir, no se respondía a las preguntas “¿hacia dónde vamos?”, “¿cómo lo vamos a hacer?”. En cambio, se generaban cargos o funciones según la necesidad del momento. Esto significó una serie de tropiezos y desazón en los equipos (*focus group*, profesores, 2018). Esto se hizo patente en medio de la discusión nacional sobre la gratuidad en Educación y la idea de que los colegios subvencionados debían convertirse en fundaciones, lo que trajo mucha inestabilidad e inseguridad entre los docentes.

4. Marco teórico.

Los docentes como profesionales comprometidos con la tarea educativa siempre están dispuestos de brindar innovaciones en lo que se refiere a nuevas estrategias o formas de trabajo que permitan el mejoramiento y elevar el nivel de la calidad de la educación. En este cometido de mejorar las deficiencias y problemas que presenta la educación es que se despliegan esfuerzos y se desarrollan investigaciones orientadas a mejorar el proceso de la enseñanza – aprendizaje en las diferentes asignaturas o área.

En el proceso de enseñanza aprendizaje hay que tener en cuenta lo que un estudiante es capaz de hacer y aprender en un momento determinado, dependiendo del estado de desarrollo operativo en que se encuentre. La concreción curricular que se haga ha de tener en cuenta estas posibilidades, no tan solo en referencia a la selección de los objetivos y de los contenidos, sino, también en la manera de planificar las actividades de aprendizajes, de forma que se ajusten a las peculiaridades de funcionamiento de la organización mental del estudiante.

Además de su estadio de desarrollo habrá que tener en cuenta en el proceso de enseñanza aprendizaje el conjunto de conocimientos previos que ha construido el estudiante en sus experiencias educativas anteriores – escolares o no – o de aprendizajes espontáneos. El estudiante que inicia un nuevo aprendizaje escolar lo hace a partir de los conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos que ha construido en su experiencia previa, y los utilizara como instrumentos de lectura e interpretación que condicionan el resultado del aprendizaje. Este principio ha de tenerse especialmente en cuenta en el establecimiento de secuencias de aprendizajes y también tiene implicaciones para la metodología de enseñanza y para la evaluación.

Se ha de establecer una diferencia entre lo que las /os estudiantes es capaz de aprender solo y lo que es capaz de aprender con ayuda de otras personas, observándolas, siguiendo sus instrucciones o colaborando con ellas. La distancia entre estos dos puntos, que Vigotsky llama Zona de desarrollo Próximo (ZDP) porque se sitúa entre el nivel de desarrollo potencia, delimita el margen de incidencia de la acción educativa. En efecto, lo que un estudiante en principio únicamente es capaz de hacer o aprender con la ayuda de otros, podrá hacerlo o aprenderlo posteriormente él mismo. La enseñanza eficaz es pues,

la que parte de nivel de desarrollo efectivo del estudiante, pero no para acomodarse, sino que hacerle progresar a través de la zona del Desarrollo Próximo, para ampliar y para generar, eventualmente nuevas zonas del Desarrollo próximo.

El aprendizaje social en el contexto comunitario del aprendizaje y del conocimiento está comenzando a redescubrirse. Como señala Vigotsky (1978), los estudiantes aprenden mejor en colaboración con sus pares, profesores, padres y otros, cuando se encuentran involucrados de forma activa en tareas significativas e interesantes.

El aprendizaje está basado en un modelo que se fortalece en contacto con las habilidades, e intereses y cultura del estudiante. Sobre la base del trabajo de Howard Gardner y otros autores las escuelas están comenzando a tomar en cuenta las habilidades y los intereses específicos que los estudiantes traen al entorno educativo, y están diseñando actividades que construyen a partir de esas habilidades, en lugar de concentrarse únicamente en “corregir sus debilidades”.

Aprender a aprender, sin duda, el objetivo más ambicioso y al mismo tiempo irrenunciable de la educación escolar, equivale a ser capaz de realizar aprendizajes significativos por uno mismo en una amplia gama de situaciones y circunstancias. Este objetivo recuerda la importancia que ha de darse en el aprendizaje escolar a la adquisición de estrategias cognitivas de exploración y de descubrimiento, de elaboración y organización de la información, así como al proceso interno de planificación, regulación y evaluación de la propia actividad.

Se debe considerar que los estudiantes de hoy no aprenden solo desde el alfabeto, lo hacen a través de nuevos códigos que asimilan o inventan a partir de la imagen, al movimiento.

La capacidad de la sociedad y particularmente de la escuela de definir los códigos, los contenidos y las orientaciones de aprendizaje está interpelada ante la aparición de estas otras maneras de aprender, pero además, lo está, por el surgimiento de múltiples espacios educativos que funcionan más allá de la escuela.

La necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades y competencias que los profesores requieren para lograr los mejores y más pertinentes aprendizajes en las

actuales generaciones. La tecnología se ha abierto paso en la vida cotidiana más rápido que en las mismas escuelas, incluso en zonas alejadas y pobres con servicios básicos deficitarios. La sociedad moderna, paradójicamente, no ha sido capaz de imprimir el mismo ritmo a los cambios que ocurren en educación, en relación a los cambios que emergen en otras áreas del conocimiento.

Las experiencias relevadas muestran elementos nuevos, emergentes, innovadores en todos o algunos de sus componentes: el diseño y la gestión, los materiales didácticos y las innovaciones metodológicas, son algunos de los aspectos en los cuales se muestran mayor creatividad. Por otra parte, la conceptualización, el diseño y la ejecución son tratados desde una perspectiva innovadora y aparecen como aportes interesantes dentro del ejercicio intelectual de formulación del proyecto. Diseños participativos, incorporación de la comunidad, promoción de alianza, creación de nuevos espacios educativos, entre otros, son algunos de estos elementos innovadores.

5. Marco Metodológico.

Se recoge y analiza información sobre el horizonte formativo y educativo del Colegio (expresado en el PEI) y sobre su situación institucional actual, para redefinir en conjunto objetivos y metas estratégicas que se debe alcanzar en función de aquellos. Sobre esta base, podemos considerar el diagnóstico anterior, con el objeto de evidenciar el problema y realizar un mejoramiento continuo en los siguientes aspectos:

- Análisis estratégico: incluye la reflexión del horizonte formativo y educativo. Se puede partir de las siguientes que preguntas: ¿Cómo es el establecimiento educacional que queremos? ¿Nuestra comunidad educativa siente como propios los principios y valores expresados en el PEI actual? ¿Logra nuestro PEI dar cuenta de los anhelos y sueños formativos de la comunidad educativa? ¿En qué medida nuestro PEI actual da cuenta de nuestro horizonte formativo y educativo? ¿Cuáles son los Sellos Educativos (elementos identitarios) que sustentan la visión, la misión y el perfil de estudiante definidos en el PEI actual? ¿Cuáles de estos Sellos Educativos son prioritarios en el ciclo de mejoramiento continuo que se inicia? Las líneas de acción derivadas de tales preguntas permitirían al colegio avanzar en una planificación anual basada en el cambio y el mejoramiento continuo, estableciendo procesos de autoevaluación institucional, lo que posibilitaría, a su vez, enfrentar de mejor manera un futuro desalineamiento.
- Autoevaluación institucional: en conjunto con el sostenedor se analizan los diferentes ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, que impactan en el aprendizaje de los estudiantes.
- Formulación de objetivos y metas para cada ámbito (Gestión del currículum, Liderazgo, Convivencia y Gestión de recursos). En esta fase es importante reflexionar sobre su Proyecto Educativo, su sentido y pertinencia para relevar los sellos educativos de la comunidad, incluido el sostenedor. Por otra parte, la necesidad de visualizar y establecer prioridades, necesidades, desafíos y problemáticas que permitan evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo, para cada objetivo estratégico propuesto.

Para el diseño de lineamientos del plan de mejora se considera que los procesos

de cambio que ha vivido la institución no han sido analizados y reflexionados por la comunidad, por lo que muchas veces son invisibles para todos.

Al mismo tiempo, dentro del plan de mejora se consideró el acompañamiento de los directivos en todos los procesos, como un medio de vinculación y generación de compromiso en los diferentes estamentos, así como también para evidenciar el desalineamiento, no solo del sostenedor con el director, sino como una dificultad transversal del Colegio. Así como la gestión del cambio plantea la mitigación de impactos y el alineamiento directivo, considera también responsabilidades y compromisos que deben asumir las personas involucradas con los Sellos del colegio. En el marco del plan de mejora se espera generar espacios de discusión, interacción y diálogo, como mecanismos que permitan potenciar los conceptos anteriores.

6. Análisis de Resultados.

Esta propuesta es en relación a cómo los directivos deben enfrentar un problema que no resultaba evidente para ellos mismos, y que les permitirá definir una planificación y estrategias comunes para el desarrollo de la institución. Para esto a primera etapa del plan es de sensibilización sobre el problema presente en la comunidad. Para lo cual las condiciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos serían:

- a) La disposición de los sostenedores y directivos a considerar y visibilizar el problema presente en la comunidad.
- b) Definir espacios de creación y reflexión para generar documentos de gestión.
- c) Considerar que para la realización de este plan de mejoramiento es necesario contar con los líderes adecuados que permitan liderar los procesos, por lo que se sugiere que el equipo de gestión pueda revisar si tiene las personas necesarias para esto y considerar cuál es el conocimiento de la institución.

Objetivo general: Analizar y definir los temas operacionales que determinan el mapa estratégico de la institución a tres años.

Objetivo específico

- Definir los lineamientos a considerar para el diseño de un plan de mejora que permita garantizar las condiciones para construir en conjunto con los distintos estamentos del colegio.
- Instaurar y asegurar el funcionamiento de los canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad.
- Potenciar los procesos y programas ya institucionalizados, con la finalidad de establecer metas, objetivos y alianzas entre la comunidad.

Tiempo asignado:

- El diseño de los lineamientos para un plan de mejora es de 12 meses, considerando que la ejecución del plan de mejora debe ser de tres años.

Descripción de las etapas del proceso

Etapas	Objetivo específico	Procesos que deberían desarrollarse	Estrategias para lograr el objetivo	Resultados esperados	Personas a cargo
Etapa I Sensibilización y brechas de valor	<p>Diseñar una estrategia para sensibilizar al sostenedor y los directivos, para hacer visible el problema.</p> <p>Definir la diferencia entre la aspiración de una institución y la realidad.</p>	<p>Reuniones del equipo directivo a partir de la encuesta y de los documentos institucionales.</p> <p>Entrega de un documento de conclusiones y proyecciones para seguir trabajando.</p> <p>Revisión de una posible misión institucional y los temas operacionales.</p>	<p>Exposición ante el sostenedor, del contexto actual en el cual se encuentra el colegio.</p> <p>Revisión de los proyectos de <i>mentoring</i>, tutorías y observación de clases, para establecer en qué punto se encuentra el colegio.</p> <p>Revisión de las oportunidades y amenazas de las conclusiones que pueden surgir a partir del punto 2.</p> <p>Formulación de las creencias básicas actualizadas y principales focos estratégicos.</p> <p>Establecimiento de los documentos de gestión que pueden orientar la formulación y confirmación de una misión institucional.</p>	<p>Reflexión sobre lo que se espera lograr y reflexión acerca de los focos estratégicos del sostenedor.</p> <p>Definir una misión institucional y los temas centrales del PEI, que iluminarán el mapa estratégico.</p>	<p>Coordinadoras y dirección</p> <p>Equipo de gestión</p>
Etapa II Comunicación	<p>Diseñar una estrategia de formulación y comunicación de las metas y objetivos de la institución.</p>	<p>Presentación de la dirección sobre la estrategia a trabajar.</p> <p>Mensaje a las coordinadoras convocando a sumarse a los cambios e innovaciones.</p>	<p>Exposición de la directora sobre las conclusiones de la etapa I, su mensaje debe enfatizar el compromiso, el sentido de comunidad, la trascendencia y la Comunicación.</p> <p>Envío, por parte de la directora, de una carta a cada una de las coordinadoras, invitándolas a sumarse y participar activamente en conjunto con ella.</p> <p><i>Focus group</i> de coordinadoras y directora donde revisan la transposición didáctica que debe realizarse a las brechas reconocidas y planteadas en el equipo de gestión.</p>	<p>Coordinadoras describen los temas operacionales y las Principales brechas que se asocian a esto, ya sean indicadores o lineamientos de acción.</p>	Director
Etapa 2: Enlace a los resultados financieros	<p>Análisis de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.</p>	<p>Se definen y dialogan en torno a las expectativas, causas y efectos.</p>	<p>Sostenedor comunica a su equipo directivo, las perspectivas de análisis.</p> <p>Equipo de gestión las vincula desde el Marco de la Buena Dirección.</p>	<p>Cuadro de mando en forma global, formulando metas.</p>	Sostenedores.
Etapa 3: Retroalimentación	<p>Análisis de la propuesta global y particular del plan estratégico.</p>	<p>Articulación de los tres temas centrales: sentido de comunidad, excelencia educativa y religión católica.</p> <p>Presentación al consejo escolar en formato ampliado, para comentar dónde está el colegio y cuáles son las</p>	<p>Realizar una mirada crítica al vínculo entre el plan estratégico y el mapa estratégico, factores críticos, indicadores y metas. Equipos de coordinadoras y dirección realizan un trabajo colaborativo con los principales focos de trabajo y recoger información del consejo ampliado.</p> <p>Cada representante del consejo, incluidos los sostenedores,</p>	<p>Definir un plan estratégico que permita establecer una ruta estableciendo metas e indicadores. Se entrega una invitación con equipos de trabajo para que los</p>	<p>El equipo de gestión, más un representante de administración, centro de padres y alumnos, además de representantes del colegio.</p>

		<p>palancas de acción para los próximos dos años.</p> <p>Tabulación de la información recogida en la presentación al consejo escolar.</p> <p>Establecimiento de grupos de trabajo.</p>	<p>deben completar una encuesta sobre las tres palancas fundamentales a trabajar (dar impulso a los proyectos institucionales como mentorías, tutorías y observación de clases, roles y funciones dentro del organigrama, revisión y actualización de la participación de la comunidad).</p>	<p>representantes puedan ir a sus equipos y definir dónde querrán participar y contribuir.</p>	
Etapa 4: Propuesta estratégica	<p>Diseñar una estrategia para sensibilizar al sostenedor y los directivos para hacer visible el problema.</p>	<p>Dar a conocer las nuevas iniciativas y entregar información detallada, oportuna y actualizada.</p> <p>Generar instancias de diálogo en talleres y reuniones de profundización.</p> <p>Reunión con el equipo de gestión para presentar las conclusiones del trabajo realizado y generar proyecciones y futuros desafíos.</p>	<p>Activar una campaña de comunicación a l por <i>mail</i>, de diferentes medios para entregar información.</p> <p>Diseñar las principales acciones sobre el plan estratégico de los siguientes tres años.</p> <p>Realizar talleres de nuevos líderes que vayan surgiendo y que se vayan sumando a la convocatoria.</p> <p>La directora da cuenta de los proyectos que se están ejecutando en el colegio y el nivel de logro de cada uno. Así como de los resultados de las pruebas estandarizadas.</p>	<p>Las coordinadoras presentan un estado de avance del proyecto en relación con los ámbitos del marco para la buena dirección.</p>	<p>Coordinadoras</p>

7. Marco Conclusivo.

El colegio El Pilar de Ancud ha desarrollado un camino para la gestión de resultados y el concepto de altas expectativas. Sin embargo, los cambios del entorno han hecho necesario que las estrategias de nivel informativo, educativas y persuasivas, sean diferentes dependiendo de los propósitos que establezca la comunidad. Dado lo anterior, se hace necesario profundizar y reflexionar sobre las metas, la visión, la misión y los objetivos que se planteará la comunidad para los siguientes años. Una vez que la comunidad y los directivos definan las estrategias que esperan trabajar a corto y largo plazo, la motivación y la capacidad de las personas estarán asociadas a la disposición y adaptabilidad al cambio.

Las prácticas de liderazgo percibidas por los actores educativos, en general, hablan de una participación real e interesada, tanto por parte de los profesores como por el equipo de gestión, siendo valorizados ambos por contar con las competencias necesarias para cumplir con su rol. De ello se desprende que los establecimientos cuentan con perfiles de cargo, sistemas de selección, inducción, evaluación, capacitación y desvinculación, asociados a dichos perfiles (Fundación Chile, 2009). Además, se espera que éstos se revisen periódicamente y se actualicen según los cambios que experimenta la institución. De esta forma puede comprenderse que el colegio El Manzano no ha logrado unificar los discursos entre los distintos actores educativos, lo cual no ha permitido que todos pudieran hacer sus mayores esfuerzos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Así lo describen Marcel y Raczynski (2009) al referirse a la gestión educativa como “la capacidad para movilizar el conjunto de los recursos humanos, financieros, institucionales y comunitarios disponibles para elevar el aprendizaje de los alumnos”. Se supera de este modo la separación entre gestión administrativa y de recursos financieros, y la gestión técnico-- pedagógica, en el entendido de que dicha separación impactaría negativamente en la comunidad escolar. Si bien actualmente el colegio tiene intenciones de integrar estas dos dimensiones más allá del trabajo administrativo, ello exige que los directivos desarrollen medios que permitan atraer, contratar y retener a las y los docentes con mejores competencias.

Por otra parte, la dirección y el liderazgo efectivo de los directivos es uno de los elementos más relevantes señalados por el Marco de la Buena Dirección: “El nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores guarda relación con las capacidades de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de su establecimiento”, lo cual tendrá que desarrollar la nueva directora del colegio empapándose del Proyecto Educativo ya lograr convocar a los profesores, con el objeto de generar un real compromiso por la institución.

El diagnóstico anterior busca que los sostenedores y el resto del equipo directivo tomen conciencia sobre las debilidades y las fortalezas de la institución, desarrollando la búsqueda de la real problemática: la discrepancia entre lo manifestado por el Proyecto Educativo y la situación actual del establecimiento. En efecto, el Colegio se encuentra en un proceso de estancamiento de los resultados y vive un constante cambio del profesorado, lo cual no permite generar planes de acción a largo plazo identificando las metodologías y estrategias que no están siendo efectivas a nivel pedagógico.

Lo anterior describe la búsqueda realizada en el desarrollo de este proyecto, cual es la de indagar sobre la información consensuada y validada, con especial énfasis en aquellos aspectos de la gestión, tanto técnicos como adaptativos, que se deben instalar para establecer lineamientos desde la literatura. Se trata de instalar prácticas de liderazgo distribuido para mejorar los resultados, lo que se puede observar en el compromiso de los profesores y del equipo directivo, pero no así en los sostenedores, quienes se negaron a entregar información. Al cruzar la información y realizar un análisis se observa un avance del Colegio en la Gestión de resultados. Este posee un sinnúmero de datos y de recursos humanos y materiales para desarrollar planes de mejora. No obstante, los constantes cambios en las personas y las diferentes instrucciones de asesores externos, tanto a los profesores como al equipo directivo, hacían que cada año comenzara como si se tratase de un colegio nuevo. Dijimos que esta situación no era percibida por los sostenedores, porque la dirección anterior manejaba todo de la misma forma, optando por la verticalidad debido al carácter autoritario frente a los profesores. La nueva dirección, en cambio, entiende que las cosas no son tan fáciles y que debe reorganizar los lineamientos para alcanzar las metas propuestas como institución.

A partir de lo señalado, es posible identificar estrategias que deben ser creadas en forma interna por los equipos del Colegio, considerando a los agentes de la comunidad, para sortear el estancamiento de la Institución. Existen desafíos técnicos y adaptativos. El primero dice relación con el manejo de los recursos materiales y administrativos. Por su parte, los recursos adaptativos están relacionados con el hecho de sentirse parte de un proyecto de cambio, de trabajar en confianza y sentirse valorado o valorada en el trabajo. En efecto, pudimos observar, a partir del diagnóstico institucional, que las prácticas de liderazgo son insuficientes para generar un trabajo colaborativo basado en desafíos comunes que potencien los logros académicos de los estudiantes.

Las limitaciones del proyecto estuvieron dadas por la falta de vinculación de los sostenedores, ya que al no visualizar el problema no consideraron fundamental el desarrollo del diagnóstico. Por otra parte, la ausencia de horas de reuniones o permanencias dificultaron una mayor frecuencia en las reuniones con los diferentes profesores, lo cual se pudo observar en diferentes instancias desarrolladas en el Colegio: no había reuniones de asignaturas ni reuniones de coordinación con los diferentes equipos, ya que la contingencia consumía el tiempo de los distintos actores del proceso.

Entre las proyecciones que se puede establecer está la posibilidad de replicar esta experiencia en otros colegios, considerando la importancia de vincular a los diferentes estamentos de la institución entre sí. Esto, para compartir lo declarado en el Proyecto Educativo y la forma en que dicho proyecto es visualizado por la comunidad.

El presente trabajo es un ejemplo de cómo el PEI es un instrumento que debe nutrir y complementar los diferentes planes de mejoramiento del colegio, y los diferentes instrumentos involucrados en la gestión del establecimiento educativo. Asimismo, los conceptos de alineamiento operacional y gestión del cambio, dentro del ámbito educativo, nutren con otras experiencias las prácticas de la institución, mediante un análisis que permite visualizar problemas que muchas veces no son considerados en la práctica educativa.

Para concluir, el presente proyecto reafirma la incidencia del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes, los desafíos adaptativos, la importancia de realizar tales adaptaciones como la de realizar un diagnóstico a partir de la misma comunidad educativa. Considerando este enfoque será posible reflexionar adecuadamente en conjunto con los

diferentes actores educativos. Así comprendido, este proceso permitirá a los actores de la comunidad educativa vincularse y comprender la función desempeñada por cada uno, y formar equipos eficientes e integrados.

8. Bibliografía.

- COMUNIDAD ESCOLAR.CL.
- EDUCARCHILE.CL.
- ESCUELAS EFECTIVAS, Google.com.
- HACIA UNA EVALUACION EDUCATIVA 2010, Aprender para aprender, volumen II.
- JOSE JOAQUIN BRUNNER. “Educación: Escenarios de futuro”, Chile, A. Ce., 2000.
- LEY SUBVENCION ESCOLAR PREFERENCIAL, Mineduc.cl.
- MODELO DE GESTION DE CALIDAD 3° SEMESTRE MODULO II (CURSO MAGISTER EN GESTION DE CALIDAD) edita y distribuye Instituto de investigación, desarrollo y capacitación Iridec Ltda. Año 2011.
- TEORIAS DEL APRENDIZAJE Y ESTRATEGIAS COGNITIVAS, Pedro Rosales Villarroel.
- VIGOTSKY, L. “El desarrollo de los procesos psicológicos superiores”. Barcelona: Critica.

9. Anexos.