



**Magíster En Educación
Mención Gestión de Calidad**

Trabajo de Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento

Escuela de Lenguaje

El Principito de Puente Alto

Profesor: Carmen Bastidas B.

Alumno: Marcelo Hernández C.

Santiago – Chile, abril de 2020

Índice

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
I.- PROBLEMATIZACIÓN.....	7
1.1 Planteamiento del problema	
1.2 Pregunta de investigación	
1.3 Objetivo general	
1.4 Objetivos específicos	
1.5 Justificación	
1.6 Hipótesis	
1.7 Alcances y limitaciones de la propuesta	
II.- MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes	
2.2 FODA	
2.3 Misión	
2.4 Visión	
2.5 El comportamiento organizacional y sus efectos	
2.6 Gestión de los recursos humanos en la escuela	
2.7 Estructura organizacional	
III.- MARCO CONTEXTUAL.....	19
3.1 Historial del establecimiento	
3.2 Miembros de la comunidad escolar	
3.3 Síntesis de antecedentes del entorno	
IV.- DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	22
4.1 Datos preliminares	
4.2 Enfoque de la investigación	
4.3 Tipo de investigación y estudio	
4.4 Nivel del estudio	
4.5 Diseño de la investigación	
4.6 Técnicas de recolección de datos	
V. - PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	25

5.1 Estandares de desempeño	
5.2 Análisis FODA	
5.3 Resumen de los resultados del diagnóstico	
VI.- PLAN DE MEJORAMIENTO	32
6.1 El plan de mejoras	
6.2 Los objetivos y metas	
6.3 Los objetivos y metas (para un año)	
VII.- CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39

RESUMEN

El presente trabajo expone un estudio tanto cuantitativo (encuestas) como cualitativo (entrevistas) sobre la gestión y desempeño escolar de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente alto. Este fue realizado con el propósito de identificar las dificultades que se presentan en la gestión de la institución, como también en desempeño escolar que se percibe y además, conocer los elementos principales de dificultades (resistencias) que se observan en la escuela, con la intención de poder disponer de respuestas que logren mejorar la calidad laboral del establecimiento y así motivar el compromiso con la misión institucional con miras a facilitar un futuro proyecto de expansión de la matrícula del establecimiento.

En consecuencia, entendiendo que las organizaciones enfrentan cambios constantes ante los cuales deben adaptarse y, del mismo modo, debido a la diversidad de los mercados educativos, las organizaciones deben identificar y desarrollar ventajas competitivas y entregar servicios de calidad. En este contexto, es necesario que las organizaciones se encuentren en las mejores condiciones al interior de estas, pues la satisfacción de los docentes y funcionarios impacta en la mejor calidad de la educación entregada por el establecimiento.

Esta investigación va desde la descripción de la gestión, desempeño escolar, clima laboral entre otros en la escuela, hasta encontrar los hallazgos que indican dificultades o carencias que existen. Esto permite concluir, finalmente, propuestas para mejorar la gestión y desempeño escolar, el ambiente laboral y de la mano, la calidad educativa entregada por la escuela.

Palabras clave

Gestión, clima organizacional, desempeño organizacional, logros escolares, satisfacción laboral, recursos humanos, comunicación, cambio.

INTRODUCCION

La Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto, es un establecimiento educacional que fue fundado el año 2014 con el objetivo de tratar las Necesidades Educativas Especiales (NEE) de carácter transitorio, asociadas a los Trastornos Específicos de Lenguaje (TEL) y/o Dificultades Específicas de Aprendizaje (DEA), en niños de edad preescolar, atiende a un total de 300 niños en dos jornadas.

Este es un colegio particular subvencionado, que entrega una educación sin costo para el apoderado y se financia en un 100% con subvención estatal.

En cuanto a lo académico, cuenta con un equipo conformado por directivos, profesores, fonoaudiólogos y una gran gama de profesionales que prestan apoyo a los alumnos.

Conforme a la necesidad de ampliar el establecimiento y aumentar la cobertura educativa para suplir la creciente demanda en educación de niños con TEL, se propuso realizar un estudio de la gestión y desempeño escolar¹.

Para tal efecto, se efectuaron reuniones de planificación con el sostenedor del establecimiento y el equipo de profesionales de la institución. Además, como respaldo de la investigación se utilizó la encuesta de los Estándares Indicativos de Desempeño y se aplicó un cuestionario FODA basado en el Modelo Europeo de Excelencia, de la European Foundation for Quality Management (EFQM)² adaptado al establecimiento. En el resultado de las opiniones de los directivos, docentes, asistentes y administrativos, se pudo determinar que existen algunos problemas relacionados con la gestión y desempeño escolar. Estos se expresan en una resistencia al cambio en forma implícita o diferida, falta de internalización de la misión, visión y lealtad con la organización

¹ De acuerdo a los estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y Sostenedores del Ministerio de Educación.

² El modelo de excelencia EFQM es un modelo de calidad total que, para ser aplicado requiere del compromiso y la participación de todos los miembros de la organización. El modelo EFQM es un modelo basado en la autoevaluación. Este proceso puede ser llevado con o sin apoyo externo y permite a cualquier organización realizar un análisis imparcial, riguroso y estructurado para así poder elaborar un diagnóstico y posteriormente un plan de mejoras. Más información en: *Cuestionario para la autoevaluación de centros universitarios de la UPM. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica* (2006). Recuperado de: https://www.fi.upm.es/docs/estructura/direccion/441_Informe%20de%20Autoevaluaci%F3n%20.%20Cuestionario%20DAFO%20EFQM-ANECA%20FI-UPM.pdf

Así, con la información disponible, el problema quedó claro, que existen algunas críticas con el equipo directivo y docente, que se expresa como un conflicto funcional, a una crítica mal canalizada, que puede mal interpretarse como una falta de compromiso con la misión institucional.

Por lo tanto, se determinó que el objetivo principal de este estudio denominado “Diagnóstico y mejora de la gestión y desempeño escolar de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto”, consiste en determinar los elementos principales de afectan a la agestión y desempeño escolar, bajo el prisma social; de las condiciones de trabajo; del ambiente laboral y características académicas. Finalmente, proponer mejoras en la gestión y desempeño organizacional.

Con estos datos se presentan las correcciones necesarias para mejorar un servicio educacional específico en crecimiento. Dicho objetivo se enmarca en el propósito general que es incentivar la mejora en la calidad de la educación.

I.- PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.

Se seleccionó esta escuela debido a que existe la necesidad de mejorar la gestión, desempeño escolar, en consecuencia la calidad del servicio educativo en la sede de la comuna de Puente Alto. Esto ha generado la necesidad de conocer diversos ámbitos de la gestión y desempeño (directivo, pedagógicos, ambiente laboral, el clima de trabajo, convivencia escolar, entre otros) para hacer las modificaciones necesarias que se requieren.

Es importante recordar que las organizaciones están constituidas por personas que interactúan dentro de la organización, debido a que a ellos afectan la gestión y desempeño escolar, son parte de la cultura organizacional. Esta, según Stephen Robbins y Mary Coulter corresponde a “valores, principios y tradiciones compartidos, formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización” (2009 p. 47).

En este sentido, la gestión, el desempeño, la cultura organizacional se refiere a las conductas, creencias y valores compartidos que se asocian a los objetivos, convirtiéndose con el tiempo en formalidades que los miembros aceptan como una guía de sus acciones. Por lo tanto, la gestión la cultura organizacional determina los resultados de la calidad del servicio educativo que se entrega.

La escuela de lenguaje en estudio permite afirmar, según el análisis de los estándares y prácticas de desempeño, como la utilización de un FODA y las entrevistas realizadas, que hay algunos problemas relacionados con la gestión y desempeño escolar, que afecta la calidad del servicio educativo

1.2 Pregunta de investigación

En consecuencia y considerando lo anteriormente expuesto, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la gestión y desempeño escolar, para permitir una gestión de recursos institucionales con miras a un servicio de calidad educativa?

1.3 Objetivo general.

En el marco de esta investigación el objetivo general es:

Diagnosticar o caracterizar los elementos principales que dificultan la gestión y desempeño escolar, como la resistencia al cambio, la influencia de los liderazgos negativos en la inconformidad, la falta de compromiso de los docentes y proponer acciones de mejoras.

1.4 Objetivos específicos.

- Buscar las relaciones que existen entre la gestión, desempeño y el clima organizacional.
- Analizar los factores sociales, culturales y otros, que intervienen en la gestión y desempeño escolar.
- Identificar obstáculos que impiden la participación adecuada de los miembros en el cumplimiento de la visión institucional
- Proponer acciones de mejora para la mejora de la gestión y desempeño escolar.

1.5 Justificación.

La importancia de la presente investigación, acerca de la gestión y desempeño escolar y su influencia en la calidad del servicio educativo, es reconocida por el sostenedor del establecimiento y cuerpo directivo. Estos han considerado dar todo el apoyo necesario al proyecto que permitirá, con base en los hallazgos encontrados, establecer un plan de mejoras, hacer las adecuaciones necesarias para entregar un mejor servicio educativo a la comuna de Puente Alto.

1.6 Hipótesis.

A partir de los antecedentes señalados, es posible determinar la siguiente hipótesis de trabajo:

La gestión y desempeño escolar que se percibe en el establecimiento, es generado por una cultura de trabajo muy permeable a algunos comportamientos negativos, a la falta de internalización de los procedimientos de trabajo, que condicionan la confianza para la realización de mejoras educativas. Esta hipótesis considera como punto inicial la percepción del entorno, entendiéndose este como un proceso exploratorio de la realidad. Esta etapa permite entender hechos concretos y existentes que conforman la gestión y desempeño escolar. Sin embargo, esta hipótesis no nace de una investigación exacta, debido a que además de la observación y el complemento utilizados con los estándares de desempeño, con encuestas y análisis FODA se producen un acercamiento a la realidad no absoluto debido a que la investigación es de carácter exploratorio- descriptivo. La Hipótesis se establece a través de los resultados de las encuestas, entrevistas y análisis FODA.

1.7 Alcances y limitaciones de la propuesta.

- Esta investigación tiene su delimitación geográfica y espacial en la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto, ubicada en calle Miguel Covarrubia N° 2522, comuna de Puente Alto, Santiago
- La investigación solo abarcará a la Escuela de lenguaje el Principito de Puente Alto

II.- MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes.

En la revisión de antecedentes que dieron cuerpo a esta investigación se detectó que existen pocos trabajos que hagan referencia a la gestión y desempeño en los establecimientos educacionales (escuelas de lenguaje) en nuestro país y menos, los que dicen relación con la influencia en la calidad de los servicios educativo.

De a poco la gestión y desempeño escolar, la cultura de trabajo en los establecimientos o escuelas de lenguaje se está convirtiendo en un tema de interés dentro de las organizaciones educativas, debido a la necesidad de entregar una educación de calidad en un ambiente cada vez más competitivo. Esto estimula la necesidad de realizar estudios que permitan hacer los cambios necesarios para plantearse día a día objetivos más exigentes.

Atendiendo a estas consideraciones, se optó por consultar los libros titulados Comportamiento organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009) y Administración de Robbins y Coulter (2010).

En el ámbito nacional, se encuentran las investigaciones de Mónica Celis³ Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente (s.f.), en donde se describen los grandes obstáculos y desafíos que afrontan los sostenedores y directores de los establecimientos educacionales en la gestión de los recursos humanos. La autora sostiene que cada escuela es un mundo diferente con misión, visión y objetivos muy particulares, que vistos desde el exterior parecen muy similares pero, cuentan con un sello distintivo que le dan las personas desde el interior del establecimiento permitiendo formar una cultura propia y única.

Para conocer los aspectos legales se consultó la publicación del Ministerio de Educación (MINEDUC) Orientaciones para escuelas especiales de lenguaje, (2009) que permite puntualizar los aspectos legales referidos a este tipo de establecimientos contenidos en el Decreto N°170 de 2009 del MINEDUC (2009), este decreto perfecciona la normativa vigente respecto a

³Profesora de Educación Especial y Diferenciada. Magíster en Dirección y Gestión Escolar de Calidad .U del Desarrollo, Magíster en Educación Especial, PUC, Jefa de Línea Competencias Profesionales Docentes, Fundación Chile.

estos establecimientos y deja en claro que una escuela de lenguaje no debe etiquetarse como una escuela para niños con trastornos psiquiátricos, sino que son personas con necesidades educativas especiales (NEE) que deben ser tratadas.

Luego, se encuentra una tesis titulada La escuela de lenguaje desde la mirada de sus actores principales de Belguin Miranda Madrigal de la Universidad de Chile (2011) que, describe y clarifica en forma extraordinaria los sentimientos de los alumnos y su entorno en relación al TEL.

Finalmente, para poder guiar la investigación se consultó el libro Metodología de la investigación de Roberto Hernández Sampieri (1997) que aportó la rigurosidad necesaria para hacer una investigación científica que no deja lugar a asuntos casuísticos y que, principalmente, se basa en asuntos observables que es la técnica empleada mayormente en esta investigación.

2.2. Estándares de desempeño.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes áreas y dimensiones, con una escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

2.3 FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permitirá acceder a la información necesaria para conocer la situación actual de la escuela, logrando de esta manera realizar un diagnóstico efectivo para tomar las decisiones precisas conforme a los objetivos propuestos. Como parte del estudio se tomó un cuestionario FODA a los directivos, docentes y al personal administrativo de la escuela⁴.

⁴Para el análisis FODA se efectuó una reunión conjunta con el sostenedor, directivos. auxiliares del establecimiento. Los resultados son de una opinión coincidente entre los tres actores de la formulación y aplicación del cuestionario.

2.4 Misión.

Luego de haber analizado el cuestionario FODA y haber detallado en profundidad las fortalezas y debilidades de la escuela, viene uno de los pasos más importantes del proceso de análisis que es el conocimiento y asimilación de la misión que, básicamente, es la declaración de ser de la institución.

La misión de la escuela es la siguiente:

“Nuestra organización está enfocada en la superación del Trastorno Específico del Lenguaje (TEL) de los alumnos que participen de nuestra comunidad escolar, para lograrlo estaremos aplicando las más moderna técnicas en la superación del mismo Trastorno Específico del Lenguaje (TEL)”.

La misión determina a quienes sirve la escuela, qué necesidades satisface y cómo se distingue de otras escuelas de lenguaje. La información contenida en la misión es la síntesis que inspira el trabajo de los miembros de la organización. Dentro de este marco, se sitúa el punto de partida de cualquier trabajo investigativo.

Finalmente, la misión está ligada a la visión del futuro deseable para la escuela.

2.5 Visión.

La visión corresponde a la capacidad de la escuela de ver, con la imaginación, lo que se pretende alcanzar en el largo plazo. En consecuencia, es un sueño alcanzable y real.

La visión de la escuela es la siguiente:

“Ser reconocidos como la mejor Escuela de Lenguaje en la en tratamiento del Trastorno Específico del Lenguaje (TEL)”.

2.6 El comportamiento organizacional y sus efectos en la gestión y desempeño escolar.

Conforme a la definición dada por Robbins y Judge “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (2009, p.10). Esta definición, que el mismo Robbins califica de complicada, se puede explicar cómo el estudio del desempeño y la forma de actuar de las personas al interior de las organizaciones afecta la productividad de la citada organización.

Este estudia a las personas, los grupos y las estructuras, factores que son determinantes en el funcionamiento de cualquier organización. A raíz de los estudios efectuados y los conocimientos adquiridos sobre estos tres factores se podrá trabajar con mayor eficacia dentro de la escuela, que es el escenario de esta investigación. En este sentido, el estudio se sitúa básicamente en el lugar de trabajo y se relaciona directamente con el empleo, los puestos de trabajo, el ausentismo, rotación de personal, el desempeño de las personas y la administración.

Actualmente, los administradores no pueden prescindir de los aportes del conocimiento sobre el tema, ya que este ofrece soluciones a variados problemas o, a lo menos, muestra un camino que se puede tomar o no.

Desde el punto de vista de la gestión y administración en un establecimiento educacional, el desempeño, la cultura de trabajo, el comportamiento organizacional, coherente con la misión del establecimiento, está estrechamente ligado a la forma en que los directivos promuevan un estilo de trabajo armónico para todos los que integran la comunidad educativa. Por consiguiente, se deben facilitar sus expectativas, sin alterar los objetivos del establecimiento. Atendiendo a estas consideraciones, y dado que cada persona es una realidad diferente, las necesidades no siempre son satisfechas en su total conformidad, de tal manera que se producen alteraciones emocionales que se deben considerar.

De acuerdo a Abraham Maslow, si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas, surgirán una nueva serie de necesidades: la necesidad de seguridad; de amor, que abarca el afecto; la aceptación, la

amistad y la pertenencia; la necesidad de estima, que incluye el respeto de sí mismo, la autonomía, el logro y el reconocimiento. Finalmente, está la necesidad de autorrealización, que es hacer realidad su propio potencial. En relación al tema de investigación, surge una afirmación clara y contundente: “El organismo está dominado por las necesidades insatisfechas al igual que la organización de su comportamiento” (1991, p.25).

Por tanto, la gestión, el desempeño, la cultura de trabajo, el comportamiento organizacional se da en un complicado medio social y la manera de cómo actúa el personal, dependerá en gran medida de la motivación y satisfacción de sus necesidades, tarea que es de responsabilidad cardinal de los administradores de recursos humanos.

En este sentido, muchas veces se da por hecho, y se acepta como una realidad institucional, que existan pequeños problemas con el personal y que no es necesario prestarles mayor cuidado. Llama la atención la poca importancia que dan algunos administradores a esta nueva corriente, que algunos autores como Griffin y O’Leary-Kelly definen como el lado oscuro del comportamiento organizacional o comportamiento organizacional negativo. El lado oscuro del comportamiento organizacional alude a los comportamientos organizacionales que “están motivados por un trabajador o un grupo de trabajadores y tienen consecuencias negativas al generar costos asociados para la organización y presentar repercusiones directas y negativas en el desempeño organizacional” (Griffin y O’Leary-Kelly, citado por Juana Patlan y María del Rosario García s.f., p. 8).

En consecuencia, es posible determinar que algunos desempeños, estilos de trabajo, comportamientos negativos producen resultados negativos, reflejados generalmente en costos directos o indirectos para la organización. Asimismo, se producen resultados negativos para la propia persona, los miembros que la rodean y, finalmente, la organización.

Cabe señalar que existen algunas actividades, directrices, comunicaciones, interacciones, comportamientos que no pretenden ocasionar daño y que solo corresponde a errores humanos, por lo tanto, se debe estar atento a distinguir una intencionalidad de un accidente.

Como se puede inferir, el líder debe transmitir la misión y encarnar la visión de la organización. Debe influir en el comportamiento de las personas, haciendo que trabaje en forma entusiasta y coordinada para el logro de los

objetivos impuestos. Debe favorecer un buen ambiente en la organización que influya, positivamente, en el comportamiento de las personas. Un ambiente laboral ameno que promueva la satisfacción de las necesidades del individuo, será siempre una ventaja competitiva, ya que la calidad se relaciona directamente con el clima organizacional que se percibe.

El clima organizacional se vincula, a su vez, con la cultura organizacional que, según se ha señalado, corresponde a las normas, hábitos, principios y valores que de alguna manera son compartidos por los miembros de una organización y que influyen en la forma en cómo interactúan con el entorno. Se debe tener presente que todo estudio organizacional que pretenda producir cambios significativos, debe conocer el estado actual de la cultura organizacional del establecimiento, además debe saber de los obstáculos y desafíos que deben enfrentar los directivos en la gestión de los recursos humanos.

En este sentido, se entiende por gestión al proceso administrativo que promueve el desempeño eficiente del personal, sus recursos y constituyen el medio que permite a las personas ayudar a alcanzar los objetivos individuales y de la organización.

Administrar los recursos humanos, plantea la necesidad de mantener satisfechos a los miembros de la organización en un ambiente de armonía, que logre que las personas deseen mantenerse en la institución.

2.7 Gestión de los recursos humanos en la escuela, para mejorar la gestión y desempeño escolar.

Idalberto Chiavenato, señala como definición de recursos humanos a las “personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea” (2000, p.128). Puntualiza que estos recursos están distribuidos por niveles dentro de la organización, desde la gerencia hasta el nivel operacional. Además, manifiesta que es el único recurso con vida y dinámico dentro de la organización.

Los recursos humanos en la escuela son claves, ya que el factor humano es decisivo. Las personas aprenden a través de la transmisión de

conocimientos y experiencias; desarrollan habilidades y competencias, a través del ejemplo, la empatía y el entorno social.

La gestión de los recursos humanos es la encargada de conseguir y coordinar a las personas de una organización, de tal forma de que se cumpla con las metas establecidas. En consecuencia, es un hecho evidente que obtener buenos resultados en las organizaciones, depende del desempeño de las personas que trabajen en ellas. Este proceso requiere tener un objetivo coherente y alineado con las políticas de la escuela, de tal manera que el activo más valioso de cualquier organización, que son las personas, se potencie y se mantenga. En consecuencia, los principales retos que enfrentan los directivos de los establecimientos educacionales es precisamente la gestión de los recursos humanos.

Para la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto, es muy importante el tema de la calidad de los aprendizajes y la mejora en los avances de sus alumnos, debido a que su objetivo central es entregar una atención especializada a los niños y niñas que presentan TEL⁵.

La escuela cuenta con alumnos cuya edad fluctúa entre 3 y 5 años, organizados en grupos de hasta 15 niños. Entre los especialistas que trabajan en la institución, o concurren a ella, hay fonoaudiólogos, docentes, auxiliares y otros, que colaboran en la mejora de los resultados de los alumnos. En suma, la escuela está entre las escuelas especiales (TEL) y es una de las mejores de la comuna, debido a que se han cumplido todos los objetivos académicos y sociales impuestos por las orientaciones técnicas y pedagógicas de la unidad de educación especial del MINEDUC, y producto de un mayor esfuerzo en la gestión de calidad. Atendiendo a estas consideraciones, el equipo directivo desea potenciar aún más la escuela, por lo que es necesario realizar algunos cambios que necesariamente van a repercutir en la práctica docente (desempeño escolar), en este caso es necesario fijar estrategias que logren el apoyo docente y minimizar la resistencia. Es aquí donde juega un papel fundamental la gestión de los recursos humanos.

Es sabido que para cualquier establecimiento educacional el desafío es mejorar su gestión educativa. Para una escuela de TEL es aún más difícil,

⁵ Diagnosticados por un fonoaudiólogo o derivado de algún centro de salud. El diagnóstico se complementa con una evaluación realizada por el profesor especialista quien va a determinar las necesidades que requiera el alumno.

debido a que se deben entregar una serie de apoyos y ayudas especializadas adicionales que requieren algunos alumnos y alumnas para acceder y progresar en el currículo y que de no proporcionárseles, verían limitadas sus oportunidades de aprendizaje y desarrollo futuro.

José Weinstein⁶ (2002) señala, respecto a los desafíos de calidad de la gestión educativa, lo siguiente:

Lejos de una visión administrativa y formal, hoy debe primar una visión amplia de las organizaciones que considere la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos, del entorno y de los resultados, todos ellos elementos que interactúan recíprocamente dentro de cualquier organización. Los avances en el área del management junto a las teorías sistémicas de las organizaciones y los modelos de calidad y de excelencia han contribuido a desplazar la mirada sobre la gestión desde una mirada administrativa y formal de la organización hacia una preocupación por el conjunto de factores y procesos que inciden en la gestión de una organización y el logro de sus resultados. (p.54)

En consecuencia, podemos señalar que la gestión de los recursos humanos considera una visión más amplia, con la finalidad de fomentar el desarrollo eficiente del personal que compone una estructura.

2.8 Estructura organizacional

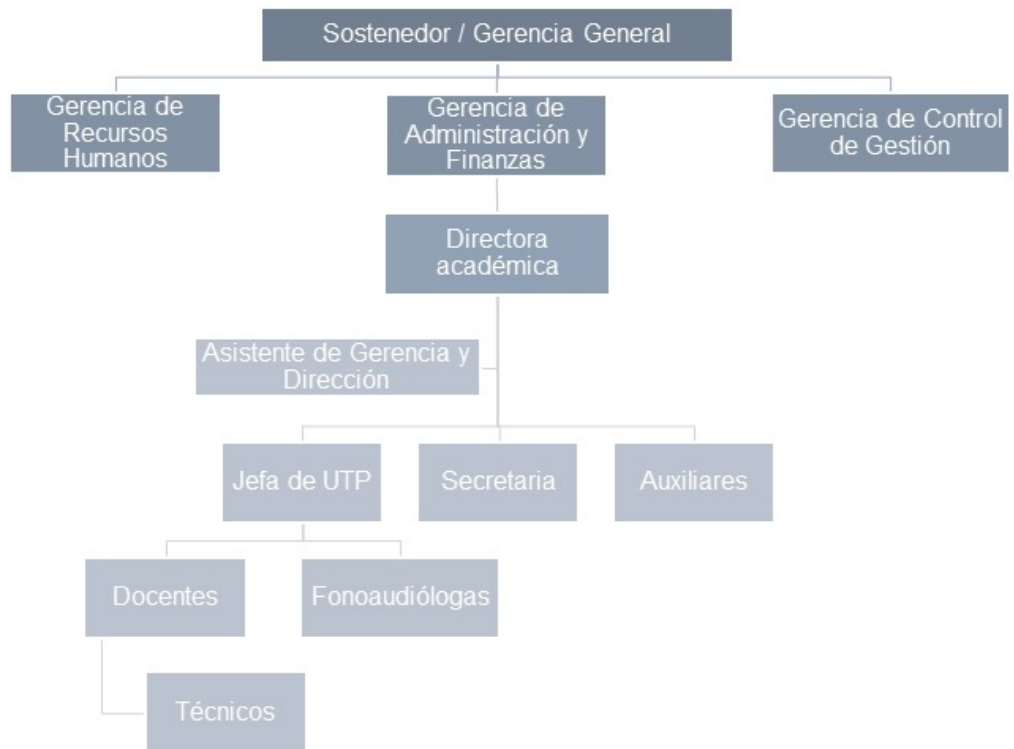
La estructura en una escuela y, en cualquier organización, debe facilitar el cumplimiento de los objetivos. Y como los objetivos indican la finalidad hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos para lograr el resultado deseado, se hace necesaria una estructura organizacional que sirva como orientación en el desenvolvimiento de cada puesto. Robbins y Coulter la definen como “La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos en una organización” (2010, p.184). En consecuencia, es un ordenamiento de las unidades administrativas de la organización conforme su jerarquía. Atendiendo a estas consideraciones se representa gráficamente en

⁶ Fue subsecretario de Educación del ex Presidente Ricardo Lagos. Tras la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Weinstein fue designado por el propio Lagos como el Primer Ministro de Cultura de la historia del país, asumiendo el año 2003. En 2012 fue designado por el ex presidente Sebastián Piñera como parte del Consejo Nacional de Educación. Ha trabajado como consultor en instituciones como el Banco Mundial, CEPAL, Ministerio del Trabajo, por nombrar los principales. Profesor de la Universidad Diego Portales.

un organigrama. En este se observa el título de la unidad administrativa, su nivel jerárquico y su dependencia.

Sobre las bases anteriores se puede señalar que en el organigrama se obtiene, en forma abstracta, una idea condensada de la estructura formal de la organización.

La estructura organizacional de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto es la siguiente:



III.- MARCO CONTEXTUAL

3.1 Historial del establecimiento

La Corporación Educacional El Principito, es el resultado de una historia plagada de esfuerzos y experiencias desarrolladas en varios ámbitos de la educación. En lo que compete a este trabajo, hablaremos de La Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto.

¿Por qué relacionar nuestra escuela con el famoso libro de Antoine de Saint-Exupéry El Principito? La respuesta sería: “en un mundo con humanos pero sin humanidad” como expone el mismo libro, se nos plantean una serie de desafíos que nos llevan a trabajar con niños en edad parvularia, los valores que expresa este libro, centrando nuestra vida como comunidad escolar en la formación de vínculos como lo plantea el Capítulo XXI del libro. Queremos desarrollara una experiencia significativa con todos los actores de nuestra comunidad escolar, niños, padres, apoderados, profesoras y en general todos aquellos que intervienen en el proyecto, para así lograr relaciones basadas en la amistad, lealtad, compañerismo y dónde el conocer a otro y compartir con el, no sea algo simple, sino algo realmente importante que dejará huellas en la vida futura del alumno y toda la comunidad escolar.

La Escuela El Principito de Puente Alto, es la consecución de la primera Escuela de Lenguaje de nuestra Corporación, la cuál está ubicada en la comuna de La Florida. La buena experiencia desarrolla en esta escuela desde el año 2008 nos motivó a crear un segundo proyecto, la elección fue llevar esta modalidad de estudio a la Comuna de Puente Alto. Es así como en el año 2014 se da inicio al proyecto (Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto, ubicado en Miguel Covarrubias 2522, de la Comuna de Puente Alto).

Desde sus inicios el proyecto despertó gran interés en la comunidad, lo cual ha permitido a la escuela posicionarse como líder en la comuna, en cuanto al tratamiento del TEL (Trastorno Especifico del Lenguaje). Esto ha permitido dar matriculas para 300 alumnos, los cuales son atendidos por una cantidad de profesionales que suman 35 personas, entre Profesores Diferenciales, Fonoaudiólogas, Psicólogas, Asistentes de Párvulos, Auxiliares, Administrativos y Directivos.

Luego nos hemos planteado como hacer más pertinente la acción educativa de nuestro establecimiento, es así como la Corporación Educacional El Principito ha desarrollado un Centro de Apoyo para la escuela, en el cuál se atienden de manera adicional todas las Necesidades Educativas Especiales adicionales que requieran nuestros alumnos. Para esto, este Centro cuenta con atenciones de diferentes especialistas como Psicólogas, Fonoaudiólogas, Educadoras Diferenciales y Terapeutas Ocupacionales. Es importante señalar que los cobros asociados a estas atenciones son muy económicas para que los padres de nuestra comunidad pueda acceder a ellos, lo que genera rentabilidad social y humana.

3.2 Miembros de la comunidad escolar

Quienes son los actores de nuestra comunidad escolar:

Niños en edad preescolar entre tres y seis años de edad.

Educadoras Diferenciales.

Asistes Diferenciales o Asistentes de Párvulos

Fonoaudiólogas

Psicóloga

Directivos

Administrativos

Asistentes de la Educación.

3.3 Síntesis de antecedentes del entorno

La Comuna de Puente Alto, lugar dónde está ubicada nuestra escuela, es una comuna que ha crecido de manera explosiva desde los años 80 en adelante. Es una comuna de erradicación de zonas vulnerables del gran Santiago, lo cual ha dado como resultado una comuna popular, aproximadamente con 710.000 habitantes, con una cantidad de 170 mil viviendas lo cual nos un promedio de 4 personas por hogar. Además Puente Alto se caracteriza por tener una población bastante joven, que frente a la problemática de la invertida taza actual de natalidad, escapa a esa realidad al contar con una cantidad de habitantes que la hacen ser la comuna con

personas en Santiago, por lo tanto la comuna con más niños para este tipo de establecimiento que hemos creado.

Es una comuna de 82 kilómetros cuadrados con servicios de diferentes ámbitos, destacando el Hospital Sótero del Río en el área salud , Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones en el área de la seguridad, Bomberos, Servicios Públicos, Financieros, etc. Es así como cada vez vemos más prestaciones de servicios como Institutos de Educación Superior. En una gran urbe como es Santiago de Chile, es importante ir desarrollando alternativas que de respuesta a las necesidades de la comuna para así no salir de ella. Así evitar largos desplazamientos. Es importante indicar que Santiago en una ciudad con siete millones de habitantes, que concentra un tercio de la población total país, dónde Puente Alto es la Comuna con mayor Población del Chile.

IV.- DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

4.1 Datos preliminares

Luego de conocer las bases teóricas que dan sustento a la investigación, se desarrolla este capítulo donde se abordan específicamente las formas en que se obtendrá la información. Se detalla la manera en que se recogerán los datos, como serán analizados e interpretados. Además, se explicará el diseño del instrumento utilizado.

4.2 Enfoque de la investigación

En general se utilizan dos enfoques metodológicos: el cualitativo y el cuantitativo. Las diferencias básicas tienen que ver con los métodos e instrumentos aplicados a la investigación y a la forma en que se interpretan los resultados.

La metodología cualitativa tiene por objeto la descripción de las cualidades de un fenómeno. En investigaciones de carácter cualitativo procede hablar de entendimiento en profundidad más que de exactitud. En cambio, la metodología cuantitativa es más racional, con apego a la ciencia y a la neutralidad moral, por lo tanto, su representación de la realidad es fragmentada.

4.3 Tipo de investigación y estudio

Atendiendo al proceso de obtención de datos, se debe concretar el tipo de investigación que se realizará.

En virtud de que se utilizaron conocimientos de administración, datos legales y estudios referidos a escuelas de TEL, se reúnen las condiciones de una investigación aplicada cuyo propósito será implementarlas en el proceso de mejora de la gestión de la escuela en estudio.

4.4 Nivel del estudio

De acuerdo a Sampieri, existen cuatro niveles de estudios: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Asimismo plantea que para que un estudio se inicie como, exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo va a depender de dos factores: “el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador le pretenda dar a su estudio” (1997, p.59). Básicamente, los estudios exploratorios se realizan cuando el tema de investigación está poco estudiado. Los descriptivos, tienen el propósito de describir situaciones o eventos. Sampieri cita el ejemplo de un censo nacional de población cuyo objetivo es medir una serie de características de un país. Los estudios correlacionales, por su parte, tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos variables. Se pretende ver si están relacionadas y después se analiza esta correlación. Por último, los estudios explicativos son más estructurados que los otros estudios. “Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas”. (Roberto Hernández Sampieri, 1997, p.67)

Finalmente, se puede concluir que no existe una rigidez respecto a cuál camino tomar y mantener en una investigación. Por ejemplo, una investigación puede iniciarse como exploratoria y con el correr de la indagación puede terminar como correlacional.

Conforme a la naturaleza del estudio de la presente investigación, se reúnen las características de un nivel de indagación de carácter cualitativo de tipo exploratoria - descriptiva del comportamiento organizacional de la escuela de lenguaje.

La información necesaria para la realización de la investigación fue obtenida mediante el uso de los estándares de desempeño, se entrevistó a profesores, auxiliares y directivos y un cuestionario FODA aplicado a los docentes y al personal administrativo del establecimiento. Otra parte de la información del establecimiento se obtuvo a través de páginas de internet y datos comunales. Por lo tanto, se trabajó con información primaria y secundaria.

4.5 Diseño de la investigación

El diseño en una investigación hace mención a la estrategia a seguir para obtener la información necesaria y, depende en gran medida del enfoque que se le ha dado y al planteamiento del problema.

Se optó por la investigación no experimental debido a que no se realiza manipulación de variables, observando los acontecimientos tal como se dan. Esta investigación se plantea después de ocurrido los hechos. En la Escuela de Lenguaje el Principito de Puente Alto, la información obtenida da a conocer situaciones que llevan un tiempo de maduración. Es así que la investigación está limitada a la observación de situaciones existentes y no se puede influir en los efectos de las variables pues estos ya se han manifestado en el evento de mayor significación como son los problemas de comunicación, procedimientos de trabajo, convivencia, la resistencia al cambio, la influencia de las críticas mal canalizadas, liderazgos negativos y la falta de compromiso de algunas personas, determinado principalmente por un cuestionario FODA y opiniones del sostenedor del establecimiento. Será investigación transaccional debido a que la recolección de datos se efectuará en un solo momento y en un tiempo único. Corresponde a una “fotografía” de un determinado momento. Finalmente, será descriptivo debido a que proporciona una visión respecto de la comunidad que se está investigando.

4.6 Técnicas de recolección de datos

La elección de las técnicas para la recolección de los datos, se refiere a las técnicas y herramientas para el trabajo de campo que permitirá llegar a resultados respecto a la hipótesis. En este caso se aplicó una pauta de estándares y un cuestionario FODA que implicó a todos los profesores y personal administrativo de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente alto. Se utilizó la observación como técnica de investigación básica ya que esta permite comprender más fácilmente la realidad existente en una organización.

V.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Estándares de desempeño.

Los estándares de desempeño son un conjunto de información e indicadores sobre aspectos de la gestión y desempeño institucional, que ayudan a mejorar la calidad del servicio educativo.

Los principales resultados de los estándares desempeño, se presentan a continuación:

5.1.1. Área de gestión del currículum:

La dimensión en gestión pedagógica:

Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, no están lo suficientemente internalizados entre el equipo técnico y los docentes.

La dimensión en la enseñanza y aprendizaje en el aula:

Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes, tiene logros significativos e importantes en la estrategias de aprendizajes, aunque se pueden mejorar mucho las practicas docentes.

La dimensión en el apoyo al desarrollo de los alumnos:

Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. Sin embargo, falta anticiparse a la detección de los riesgo de deserción escolar, difundir a un más los beneficios escolares.

5.1.2. Área Liderazgo Escolar

La dimensión del Liderazgo del sostenedor:

Falta aún más difundir y definir claramente las metas, entrega de recursos y respuesta a peticiones, como señalar de mejor manera los roles y atribuciones del director, del equipo directivo y es resto de los trabajadores .

La dimensión del liderazgo formativo y académico del director(a):

El liderazgo del (la) director(a) en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, con una cultura de altas expectativas, con el desarrollo permanente de los docentes, con el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva. Debe promover y mejorar aún más las prácticas de gestión pedagógica, formación docente, orientar y evaluar, proponer nuevas soluciones.

La dimensión en la planificación y gestión de resultados:

Se debe difundir de mejor manera, la definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos. El plan de mejoramiento académico de la escuela debe contar con un sistema de monitoreo periódico del avance del plan de mejoramiento educativo, o plan estratégico o planificación anual.

5.1.3. Área Convivencia Escolar

La dimensión de la formación:

Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes. La escuela debe designar con una persona o conformar un equipo a cargo de la convivencia escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.

La dimensión de la convivencia escolar:

Los procedimientos y prácticas que lleva a cabo la escuela para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro, se debe promover en forma adecuada y permanente.

La dimensión en la participación:

Fortalecer aún más los procedimientos y prácticas que implementa la escuela para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros, a través del funcionamiento adecuado y efectivo del consejo escolar.

5.1.4. Gestión de Recursos

La dimensión en la gestión del recurso humano:

Fortalecer aún más los procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor. Del mismo modo, fortalecer los procedimientos de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. Valorar adecuadamente el recurso humano.

La dimensión en la gestión de recursos financieros y administración:

Existe una buena percepción de los recursos. Sin embargo, los procedimientos de la escuela deben asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, en forma oportuna.

La dimensión en la gestión de recursos educativos:

Falta mejorar en la escuela los recursos TIC para su funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

5.2. Análisis FODA

El análisis del FODA, tiene por objetivo evaluar el estado actual y futuro de la escuela, revisando las fortalezas y debilidades y, del mismo modo, las oportunidades y amenazas del entorno, que ayuden a tener claro una visión de futuro y un plan que describa los pasos para la mejora continua.

Se realizaron dos actividades de análisis FODA. La primera, a través de la aplicación de una encuesta a docentes y asistentes de aula, mediante una reunión explicativa de la actividad y con tiempo suficiente para su realización. La segunda, a través de varias entrevistas y reuniones de trabajo (discusión e intercambio de opiniones) con el sostenedor y directivos de la escuela.

Los principales resultados del FODA, se presentan a continuación:

Análisis FODA Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto

FORTALEZA	DEBILIDADES
1. Se puede señalar con claridad el compromiso personal de los sostenedores y directivos de la escuela por desarrollar una cultura de la calidad, basada en la mejora continua.	1. La misión y la visión no están suficientemente difundidas entre el personal de la escuela.
2. Una escuela con una infraestructura nueva, moderna, con todos los elementos que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.	2. Algunas personas de la escuela no encuentran los canales adecuados para comunicar sus necesidades, preocupaciones, intereses y sugerencias de trabajo.
3. La escuela tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responde a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.	3. Las relaciones de los directivos con las personas de la escuela no siempre son positivas, porque falta un mayor reconocimiento de los esfuerzos de las personas.
4. Se gestionan de forma óptima los medios materiales, espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías y todo el capital intelectual, para mejorar la labor docente de la escuela.	4. Falta desarrollar un proceso claro de mejora continua de los procesos de docencia en metodologías y didácticas de aprendizaje (capacitación docente).
5. El programa de enseñanza - aprendizaje, tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades	5. La escuela debiera evaluar periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de los padres y apoderados.

que los alumnos deben tener al comenzar y concluir su paso por el establecimiento.	
6. Los métodos, técnicas y didáctica utilizados en el proceso aprendizaje, permiten la consecución de los objetivos del programa de enseñanza – aprendizaje.	6. La escuela debe internalizar entre sus trabajadores el manual de procedimientos y definición de los cargos, los estándares o indicadores de gestión y desempeño escolar.
7.- Planificación del trabajo en forma y tiempo definidos por la UTP.	7. A veces se presentan retrasos en la entregas de los informes, debido al clima laboral, exigencias y entregas oportunas de los trabajos.
8. Sistema de gestión de recursos humanos de acuerdo a la normativa vigente del MINEDUC.	8. Hay que potenciar el trabajo en equipo, se tiende al trabajo en grupo con diversos liderazgos que no ayudan a la cohesión interna.
9.- Hay un liderazgo que facilita el trabajo de las personas y que busca resultados eficaces para conseguir los resultados esperados.	9. Hay que potenciar el trabajo en redes.
10.- Hay un prestigio de la escuela, que se observa a través del permanente flujo de inscripciones.	10. Hay que potenciar la difusión de los logros y del que hacer institucional entre los padres, apoderados y la comunidad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Faltan escuelas de lenguajes a nivel de la comuna para cubrir la demanda de NEE transitorias a nivel comunal.	1.- La reforma educacional no entrega los elementos con la claridad suficiente de lo que hay que hacer en el ámbito de la educación especial, en particular, en las escuelas de lenguaje. Hay incertidumbre.
2.- El sistema de integración e inclusión de las escuelas públicas y subvencionadas no resuelven del todo las NEE.	2. El sistema de transporte escolar está expuesto a riesgo de accidentes, transmisión de enfermedades, no hay seguros comprometidos para este tipo de servicio.
3.- Educación especial gratuita. La Ley 20.201 otorga una subvención para la educación especial.	3.- No siempre los padres y apoderados valoran la gratuidad del servicio educativo. No mandan o no justifican las ausencias a clases (el ausentismo genera menos ingresos a la escuela).
4.- Producto de la reforma	4.- Los robos a la escuela

educación, algunas escuelas de lenguajes cerrarán. Los alumnos y alumnas de esas escuelas, deben ser asistidos y recibir los servicios pedagógicos.	generan pérdidas de recursos importantes cada vez que se producen.
---	--

Tabla 1: Análisis FODA (elaboración propia)

5.3. Resumen de los resultados del diagnóstico.

En relación a su funcionamiento interno de la escuela y que pueden tener implicaciones en su desarrollo, se encuentra lo siguiente:

Las fortalezas y oportunidades de la escuela superan las debilidades y amenazas. La escuela se encuentra en una buena posición, tiene ventajas comparativas en relación a la competencia, debido a infraestructura nueva, calidad del servicio pedagógico con un reconocimiento significativo de parte de los padres y apoderados; capacidad gerencial y liderazgo interno. Las oportunidades que aparecen pueden ser aprovechadas en beneficio propio de la escuela para enfrentar la incertidumbre que presenta la reforma educacional. Además, las necesidades educativas especiales de carácter transitorio, tienen una demanda permanente, en niños y niñas a nivel comunal y la competencia no tiene la suficiente capacidad para responder a la demanda.

Sin embargo, se debe prestar atención a las debilidades y amenazas porque pueden entorpecer su funcionamiento. Estas están relacionadas con la gestión de los recursos humanos, el desempeño escolar, clima laboral y el comportamiento organizacional, que se expresan como una falta de internalización de la misión, visión y lealtad con la organización, resistencia al cambio en forma implícita o diferida y presencia de algunos liderazgo negativo entre los docentes. Las amenazas externas más recurrente del entorno hacia la escuela, están relacionadas con los robos, con la pérdida de recursos y tiempos que pueden afectar el normal funcionamiento de la escuela (a pesar que se han tomado una serie de medidas para minimizar el riesgo, con la contratación de servicio de alarma y seguridad, mejoramiento de los cierres perimetrales y protecciones de puertas y ventanas); el servicio de transporte

escolar es también un riesgo latente, porque depende de las condiciones diarias del tránsito en la comuna, cualquier incidente, leve o grave, repercute en la llegada y asistencia de los alumnos y alumnas a la escuela (se traduce en ausentismo escolar y menos ingresos en la subvención).

VI.- PLAN DE MEJORAMIENTO

6.1. El plan de mejoras

La evaluación en la gestión y desempeño escolar en la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto es entendida como una herramienta cuya función básica es permitir la regulación de todos los procesos que intervienen en el ejercicio responsable de la toma de decisiones para realizar los ajustes necesarios conforme a las necesidades derivadas de las políticas de la escuela.

En este sentido, para lograr un cambio o mejorar la gestión y desempeño escolar, mejorar los procesos que rigen la actividad diaria de la escuela, es necesario apoyarse en las fortalezas, como la infraestructura, la reconocida calidad pedagógica y la capacidad de gerencia y liderazgo para superar las debilidades. Además, el conocer la situación en que se encuentra la escuela permite determinar las acciones a seguir para percibir la mejora en la gestión propuesta.

Es en este contexto, que conocido el problema de la organización es necesario diseñar e implementar un plan de mejoras para intervenir los aspectos en que no se responde adecuadamente. Por lo tanto, este plan se constituye en un objetivo más en el proceso de mejora continua del establecimiento, es decir, para su cumplimiento es necesario el apoyo de todos los que trabajan en la escuela para la correcta implementación del programa.

6.2. Los objetivos y metas

Dimensión	Objetivos	Metas
Gestión pedagógica	<p>Satisfacción de los Profesionales en el Desarrollo de su Profesión</p> <p>Altas fonoaudiológicas</p> <p>Trabajar en equipo</p> <p>Identificar los procesos que se desea mejorar para formar los equipos de trabajo de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la planificación entregada para el logro de los objetivos. • Lograr el 40% de altas fonoaudiológicas de los alumnos. • Logra unificar criterios profesionales por niveles de curso. • Crear un espacio virtual donde publicar material necesario para compartir con colegas y alumnos. Se aprovechará la página Web de la escuela, creando nuevos links y que será actualizada en forma permanente por el personal responsable de informática • Instaurar el cuadro de honor del establecimiento • Establecer libertad de horario para hablar con la directora, previo conocimiento de la secretaria • Realizar un taller de comunicación efectiva. • Elaborar un diagnóstico, análisis crítico de determinado ámbito y soluciones posibles, por ejemplo: indicadores de gestión y desempeño de la Escuela de Lenguaje.

<p>Liderazgo</p>	<p>Reconocimiento del PEI, en relación con los valores del Libro El Principito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Que todo el personal reconozca el PEI, como carta de navegación de nuestra organización. •La misión debe ser revisada cada 3 o 5 años, conforme a los cambios que implican las reformas laborales y educacionales. Esta acción se llevará a cabo, a través de una mesa redonda entre directivos y el personal de la escuela •Talleres para realizar jornadas de reflexión y capacitación. Como un espacio de construcción colectiva que combina teoría y práctica alrededor de un tema, aprovechando la experiencia de los participantes y las necesidades de conocimiento de la misión y visión institucional.
<p>Convivencia escolar</p>	<p>Integración de gabinetes técnicos de profesionales incluyendo padres y apoderados</p> <p>Medir el grado de satisfacción de los padres y apoderados de la escuela, para incorporar esta información al plan de mejoras institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Superación del TEL del alumno y alumnas con apoyo y participación familiar. • Diseñar procedimientos sistemáticos de evaluación para recoger información del grado de satisfacción de padres y apoderados, por ejemplo: Indicadores sobre la satisfacción en la gestión administrativa, en la gestión académica y gestión de la comunidad escolar. • Realizar dos

		<p>encuestas anuales, a través de una encuesta de satisfacción, que tiene criterios, preguntas e indicadores del nivel de satisfacción, en cada una de las áreas de gestión institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un Focus Group (grupo focal) de padres y apoderados.
Recursos financieros y administrativos.	<p>Obtención de recursos a través de la subvención escolar.</p> <p>Medir el grado de satisfacción de las personas que trabajan en la escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una asistencia promedio por curso de 90%- • Elaboración y aplicación de los instrumentos (encuesta) que indiquen grado de satisfacción de las personas que trabajan en la escuela.

6.3. Los Objetivos y metas (para un año)

Dimensión	Subdimensión	Objetivos	Metas	Acción	Responsable
Gestión pedagógica	Plan de estudio.	Cumplir con el plan de educación parvularia común.	Alumnos que sean dados de alta, podrán adaptarse al plan común de educación parvularia nacional.	Capacitación en torno a los planes de Educación preescolar, como Jardines Infantiles. Preparar a los alumnos para el ingreso a la enseñanza básica regular o integrada.	Director(a), Jefe de UTP, Docentes, asistentes de aula.
Liderazgo	Valores	Desarrollar conocimiento de los alumnos en torno al libro El Principito.	Trabajar en cada curso diferentes ámbitos del libro	Crear personajes del libro por los niños Desarrollar habilidades artísticas que tengan relación con el libro, como teatro, pintura, música.	Director(a), Jefe de UTP, Docentes, asistentes de aula.
Convivencia escolar	Integración	Integrar gabinetes técnicos de profesionales incluyendo padres y apoderados	Superación del TEL del alumno con apoyo y participación familiar	Charlas sobre el TEL para padres. Apoyo desde el CDI, Centro de Desarrollo Integral El Principito a los padres que lo requieran.	Director(a), Jefe de UTP, Docentes, asistentes de aula y apoderados.
Recursos financieros	Obtención de recursos a través de la subvención.	Realizar el Planteamiento Funcional.	Mantener el funcionamiento del establecimiento en el quehacer educativo, con recursos de la subvención escolar,	Control de los flujos de caja. Apoyar a los requerimientos de las áreas operativas del establecimiento. Fijación de política de remuneraciones y beneficios.	Sostenedor, gerencia de administración y finanzas

VII .CONCLUSIONES

Los temas tratados en esta investigación no son nuevos ni desconocidos. Así lo demuestra la literatura encontrada a medida que se fue profundizando el tema en cuestión. Los problemas de gestión, desempeño escolar, cultura de trabajo, clima organizacional entre otros, son temas recurrente en varias tesis, sin embargo, no se encontró ninguna que incluyera las relaciones de grupo con el cuerpo directivo o el estudio de variables de desempeño escolar.

Los resultados obtenidos a través de los estándares de desempeño, las entrevistas, el análisis FODA y, principalmente la observación, aplicados a esta investigación, dejaron al descubierto algunas dificultades en la gestión, comportamiento organizacional, que puede generar riesgoso para futuros proyectos de expansión de la matrícula de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto, lo que justifica la investigación y la propuesta de acciones correctivas.

La gestión y desempeño escolar, y en cualquier empresa, resulta muy complicada si se desconoce la situación en que se encuentra la organización. Dentro de este marco, los estándares de desempeño, el análisis FODA se convirtió en una apreciable fuente de información que permitió reconocer varias dificultades o carencias en el proceso de gestión educativa. Uno de los objetivos fue identificar estas fallas en forma anticipada para idear un plan de mejoras conforme a la consecución de los proyectos de la escuela.

Según el estudio, un factor básico para la mejora en la gestión educativa del establecimiento es garantizar que los profesionales, funcionarios, padres, apoderados y alumnos estén en conocimiento de la propuesta educativa de la escuela. Si las personas desconocen la cultura de su escuela no pueden sumarse a los sueños y proyectos de ella. Si la misión y la visión no son correctamente transmitidos se traduce en personas que no conocen las herramientas para actuar en forma exitosa.

El hecho de dar a conocer en forma clara la estructura organizacional dentro de la escuela, permitirá que los profesionales y funcionarios sepan cuál es su jerarquía dentro de ella y, podrán recurrir a sus superiores ante cualquier inconveniente generándose canales de comunicación fiables y expeditos evitando así confusiones y malos entendidos. En efecto, con una buena comunicación entre los niveles superiores e inferiores se facilitará la entrega de información necesaria en cuanto a solicitudes, normas entre otros. y los niveles inferiores podrán brindar una retroalimentación produciendo una comunicación efectiva dentro de la escuela.

De las evidencias anteriores, se logra concluir que mientras mayor claridad se tenga de los problemas existentes, menos costoso será el proceso de mejora de la gestión y desempeño escolar. Por lo tanto, el contar con una cultura, conducta organizacional transparente permitirá el logro de los objetivos estratégicos de la escuela y facilitará la gestión de los recursos humanos.

Por último, la propuesta de mejora es un conjunto de herramientas y actividades que contribuyen a la mejora en la gestión y desempeño organizacional de la Escuela de Lenguaje El Principito de Puente Alto que no involucra grandes costos, sino que permite tomar una decisión que motive a los miembros de la escuela a reiniciar un camino de aprendizaje en conjunto, distinto; que logre captar la atención de sus miembros, pasando por ser más activos, participativos y colaborativos; que obligue a movilizar y a poner en práctica sus habilidades y conocimientos en función de los objetivos, crecimiento, desarrollo y calidad institucional.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw – Hill, Interamericana S.A., Colombia

Hernández Sampieri, Roberto. (1997). *Metodología de la Investigación*. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Maslow, Abraham H. (1991). *Motivación y Personalidad* Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.

Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2010). *Administración*. Pearson Educación. Estado de México, México

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy.(2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. Estado de México, México

DOCUMENTOS LEGALES

Decreto N° 170.*Fija normas para determinar los alumnos con necesidades educativas especiales que serán beneficiarios de las subvenciones para educación especial. Santiago, Chile (2009)*

Ministerio de Educación. División de Educación General Educación Especial. *Orientaciones Para Escuelas Especiales de Lenguaje, Ley 20.201, Decreto Supremo N° 170/2009(Ed.), Decreto Exento N° 1300/2002(Ed.). Santiago, Chile (2010). Recuperado de:*

http://www.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/File/DOCUMENTOS%202010/FORMULARIOS%20UNICOS/ORIENTACIONES_PARA_ESCUELAS_ESPECIALES_DE LENGUAJE.pdf

TESIS Y PONENCIAS

Miranda, Belguin M. La Escuela de Lenguaje desde la mirada de sus actores principales (2011) Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cs-miranda_b/pdfAmont/cs-miranda_b.pdf

Patlan, Pérez, Juana & García Velázquez, María del Rosario Comportamiento organizacional positivo vs negativo: análisis y confrontación, (s.f.) Universidad autónoma del estado de Hidalgo México. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_ComOrga/Dolores_Nava/ponencia.pdf

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

Celis, Mónica M. (s.f). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un desafío Permanente. Fundación Chile, Ministerio de Educación. Recuperado de http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf

Vicerrectorado de Ordenación Académica y Planificación Estratégica (2006). Cuestionario para la evaluación de centros universitarios de la UPM. Recuperado de https://www.fi.upm.es/docs/estructura/direccion/441_Informe%20de%20Autoevaluacion%20.%20Cuestionario%20DAFO%20EFQM-ANECA%20FI-UPM.pdf

Weinstein, José. (2002) Pensamiento Educativo vol. 31. Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y Desafíos. Recuperado de: <http://www.pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/229/public/229-543-1-PB.pdf>