

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES  
ESCUELA DE PEDAGOGÍA EN LENGUAJE Y COMUNICACIÓN**

**Profesora Patrocinante:**  
Dra. Bibiana Rodríguez Monarca.

**“Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión  
Escolar en tres Liceos de la Comuna de Valdivia: un estudio de caso comparado”.**

Tesis para optar al título de  
Profesor de Lenguaje y Comunicación  
y el grado de Licenciado en Educación.

Carla Loreto Escalona Agurto  
Ximena Celinda Gallardo Gamonal  
Carmen Evelyn Muñoz Pradenas

**Valdivia- Chile  
2005**

## **Agradecimientos**

El desarrollo de esta investigación, tanto en el proceso como en su resultado, fue posible gracias a distintas personas e instituciones quienes merecen especial mención.

En primer lugar a nuestra profesora patrocinante:

*A **Bibiana Rodríguez**, quien nos embarcó y guió en esta importante etapa, brindándonos espacio en su valioso tiempo, atendiéndonos con paciencia y profesionalismo, siendo una maestra modelo para seguir.*

Por sus orientaciones para la investigación:

*A **Cecilia Vega**, porque además de sus valiosos libros y tiempo para orientarnos, nos proporcionó una sonrisa y palabras alentadoras.*

*A **Marcelo Arancibia** y **Héctor Pérez** por su disposición a examinar nuestro trabajo orientándonos para mejorarlo.*

Por abrir las puertas a la investigación:

*A los **sostenedores** de los establecimientos investigados DAEM de la comuna de Valdivia.*

A los tres establecimientos educacionales, con sus respectivos actores:

*Directores, Inspectores, Docentes, Jefe de UTP, Auxiliares , Equipo de Gestión y en especial a sus Coordinadores de Gestión.*

Por asistencia y apoyo financiero:

*Al proyecto de Asesoría Técnica a los Sostenedores de las comunas participantes del SACGE 2004 Xª Región y a la **Escuela de Pedagogía de Lenguaje y Comunicación**, por su ayuda para asistir a la Jornada de Inducción al SACGE.*

Por su apoyo personal:

*A nuestras amigas que nos alentaron, en especial a **Pilar Valenzuela y Claudia Bertín**.*

## **Dedicatoria**

*Desde tierras frías me vine, anhelando y anhelando.  
Me encontré con nuevos rostros con la condición de dejar otros,  
pero todos ellos debieron existir para empujarme y conseguir  
esto, aquello y lo otro...*

*A mi compañero **Rodrigo Valenzuela** por ser mi amor, mi cómplice  
y todo... y porque juntos codo a codo somos mucho más que dos.*

*A mis papás **Mery y Héctor** y hermanos **Jenny y Tito**: Porque los  
sueños son para cumplirlos y la llegada a meta es para disfrutarlo, es para  
ustedes este sueño y logro.*

*A **Carmen, Nicolás, Ricardito y Jackie**, por sus brazos cálidos que  
me han acogido y acompañado en este largo proceso.*

*A mis amigas **Ximena Gallardo y Carla Escalona**, por el arduo,  
interesante e inolvidable camino recorrido.*

**Carmen Muñoz**

## **Dedicatoria**

*A mi **Madre** que me inculcó desde pequeña el amor al saber.*

*A **David Pérez** quien siempre me brindó una palabra de apoyo y contribuyó a lograr alcanzar esta meta.*

*A mis amigas **Carmen Muñoz, Carla Escalona, Pilar Valenzuela** y **Claudia Bertín** que me han acompañado en esta intensa Carrera.*

*A mis **profesores** que con sus consejos han contribuido a formarme como persona y profesional.*

**Ximena Gallardo**

## **Dedicatoria**

*No puedo cambiar la dirección del viento,  
pero si ajustar las velas de mi barca  
para llegar a mi destino.*

*A **Dios** por ser siempre una luz de esperanza.*

*A mis **padres y hermanos**, por el inmenso amor y apoyo que me han brindado toda la vida, pues sin su incansable lucha, jamás hubiese llegado a esta instancia académica.*

*A mi querida **Madrina**, por su amor e inagotable preocupación.*

*A mis **Tías, Tíos, Profesores, Amigos, Doctora Ema** por ser los rostros y manos que también me han acompañado en el camino.*

*Gracias a todos ustedes porque quizás sin darse cuenta han ejercido la docencia de corazón y espíritu, pues de cada uno he aprendido algo importante que me ha permitido decir lo que pienso, hacer lo que siento y no arrepentirme y comprender que no existen límites mayores que los que uno mismo se imponga.*

**Carla Escalona**

*La educación verdadera es praxis, reflexión y  
acción del hombre sobre el mundo para transformarlo.*

**(Paulo Freire)**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 2. OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS, MATERIALES y MÉTODOS</b>	5
2.1 Objetivos	5
2.1.2 Objetivo General	5
2.1.3 Objetivos Específico	5
2.2 Metodología	6
2.2.1 ¿Qué es el Estudio de Casos?	8
2.2.2 ¿Cómo se realizó la selección de los casos?	9
2.2.3 ¿Por qué utilizaremos la Encriptación de datos?	9
2.2.4 ¿Qué técnicas e instrumentos utilizaremos para la recogida de datos?	11
2.2.5 ¿Cuáles fueron los criterios y conceptos utilizados para el diseño de los instrumentos que orientan las observaciones en terreno?	13
2.2.6 ¿Quiénes serán nuestros informantes clave?	18
2.2.7 ¿Cuándo se aplicarán los instrumentos?	19
2.2.8 ¿Cuándo se recogerán las notas de campo?	20
2.2.9 ¿Con qué método analizaremos los datos?	20
2.2.10 ¿Cómo aplicaremos la Triangulación a nuestros datos?	21
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO</b>	25
3.1 Reforma Educacional y SACGE: antecedentes históricos	25
3.1.2 Reforma Educacional: sus concepciones y objetivos	26
3.1.3 ¿Cuáles fueron los énfasis de la Reforma educacional	27
3.1.4 ¿Cuáles son los principios de las políticas educacionales de los 90	29
3.1.5 ¿Cuáles han sido los avances de la Reforma Educacional chilena?	31
3.1.6 ¿Cuáles son los desafíos actuales en el sistema educacional chileno?	32
3.2.1 Aproximación a los conceptos asociados de la Investigación	33
3.2.1.1 Concepto de Gestión	34
3.2.1.2 ¿Qué es la Gestión Escolar?	35
3.2.1.3 Gestionar en función de la sociedad actual	36
3.2.1.4 ¿Qué logra la buena Gestión Escolar?	37
3.2.2.1 Concepto de Calidad	38
3.2.2.2 Calidad y calidad total	39
3.2.2.3 ¿Qué se entiende por calidad en educación?	39
3.2.2.4 Algunos factores que determinan la calidad en los Centros de Enseñanza	41
3.2.2.5 Principios de la calidad total en educación	42
3.2.2.6 Criterios de calidad a que apunta el Modelo de Gestión Escolar	43
3.3.1 Modelo de Calidad de la Gestión Escolar	44
3.3.2 ¿Cuáles son las Áreas que componen el Modelo?	46
3.3.3 ¿Cuáles son los principios del Modelo?	49
3.3.4 ¿Qué características tiene este Modelo?	50
3.4.1 ¿Qué es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?	51
3.4.2 ¿Cuáles son las etapas que contempla la Instalación del Sistema de	

Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?	52
3.4.2.1 Autoevaluación	52
3.4.2.1.1 Conceptos claves para desarrollar la Guía de Autoevaluación	53
3.4.2.1.2 Recomendaciones para el Proceso de Autoevaluación	55
3.4.2.2 Panel Externo	56
3.4.2.2.1 ¿Cuándo se inicia el trabajo del Panel Externo?	56
3.4.2.2.2 ¿Cuándo finaliza el trabajo del Panel Externo?	56
3.4.2.2.3 ¿Cuáles son las etapas que realiza el Panel Externo?	57
3.4.2.3 Plan de Mejoramiento	58
3.4.2.3.1 ¿Qué es el Plan de Mejoramiento?	58
3.4.2.3.2 ¿Cuáles son las características del Plan de Mejoramiento?	59
3.4.2.3.3 ¿Cuáles son los criterios para la Elaboración del Plan de Mejoramiento?	61
3.4.2.3.4 Definiciones de los componentes del Plan de Mejoramiento	61
3.5 Cambio e Innovación	63
3.5.1 Planificación y deliberación	64
3.5.2 Fases del cambio	67
3.5.3 El cambio en la cultura escolar	68
3.5.4 Algunas definiciones de cultura escolar	69
3.5.5 Tipos de cultura	71
<b>CAPÍTULO 4. TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA POR ESTABLECIMIENTO</b>	<b>75</b>
5.1 Procesamiento de la información del LS1	76
5.1.1 Jornada de capacitación	76
5.1.2 Etapa de Autoevaluación	76
5.1.3 Etapa Visita Panel Externo	83
5.1.4 Elaboración del Plan de Mejora	85
5.2 Procesamiento de la información del LS2	90
5.2.1 Jornada de capacitación	90
5.2.2 Etapa de Autoevaluación	91
5.2.3 Etapa Visita Panel Externo	96
5.2.4 Elaboración del Plan de Mejora	98
5.3 Procesamiento de la información del LS3	101
5.3.1 Jornada de capacitación	101
5.3.2 Etapa de Autoevaluación	102
5.3.3 Etapa Visita Panel Externo	108
5.3.4 Elaboración del Plan de Mejora	111
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS COMPARADO</b>	<b>113</b>
6.1 Etapa de Autoevaluación	113
6.1.1 Fase de Sensibilización	113
6.1.2 Fase de Autoevaluación	114
6.2 Etapa Visita Panel Externo	118
6.3 Etapa Elaboración del Plan de Mejora	120

<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	124
7.1 Conclusiones generales	124
7.2 Sugerencias	134

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXO**

Anexo1 Entrevistas.

Anexo2 Estructura de Cuaderno de Campo.

Anexo3 Matriz de Etapas del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Gestión Escolar por Establecimientos.

Anexo 4 Pautas de Triangulación.

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada “*Implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar en tres Liceos de la Comuna de Valdivia: un estudio de caso comparado*”, tiene por propósito **generar información descriptiva interpretativa sobre el proceso de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), a fin de facilitar su comprensión con miras a eventuales ajustes**, lo que conllevará al levantamiento de información descriptiva sobre el proceso de implementación del SACGE en los tres Liceos investigados, analizar y comparar el desarrollo del proceso de implementación del SACGE y presentar categorías de comprensión y autocomprensión organizacional.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, que la reforma educacional está impulsando hoy, es de alta relevancia por su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, por lo que consideramos como docentes que es una prioridad estudiar, investigar y dominar estos nuevos temas para desarrollar un ejercicio profesional más competente.

La creciente movilidad y multiplicidad en los escenarios de la sociedad actual impulsan y obligan a los centros educativos a ponerse a la vanguardia y generar cambios que permitan dar respuesta a ellos, a través de la implementación de mejores prácticas pedagógicas que posibiliten, a su vez la optimización de los resultados tanto a nivel institucional, como en los aprendizajes de niñas y niños que atiende. La buena gestión educativa es un factor significativo que se activa a partir de esta necesidad social.

Ante esta nueva realidad, es importante conocer y analizar aquellos cambios que pretenden conseguir las metas propuestas por el nivel central para la educación chilena. En este contexto se desarrolla el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), para responder a la necesidad de elevar los índices de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este Sistema (SACGE) tiene como elemento central el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que identifica los procesos claves de la gestión de las instituciones educativas.

En este contexto, nuestra investigación se enmarca en el proceso en que la institución educativa implementa el Sistema y desarrolla sus diferentes etapas. Cada una de las investigadoras se encargará de acompañar a una institución en el proceso de instalación del SACGE en una realidad educativa particular, recabando e interpretando información, para luego establecer comparaciones entre los casos y de este modo llegar a una visión global de las diversas formas de implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Gestión Escolar (SACGE) en los diferentes establecimientos educacionales investigados. Para recoger la información las investigadoras hemos diseñado entrevistas estandarizadas presecuencializadas que aplicaremos a distintos actores de la comunidad escolar, además de llevar un registro de campo en el cual se vierte el día a día del trabajo en terreno.

Para la triangulación de la información recogida se han utilizado matrices que permiten contrastar los datos obtenidos con el propósito de develar las dinámicas que se han desplegado en cada uno de los establecimientos al incorporarse al SACGE. Es necesario señalar que esta investigación estará sustentada por la información recogida en el establecimiento, es decir, desde el punto de vista de la comunidad educativa, la cual en algunas ocasiones puede tener

una visión sesgada. Además esta información estará siendo construida desde una percepción propia de acuerdo a cada investigadora.

Nuestra investigación comparará tres estudio de casos correspondientes en tres Liceos de la ciudad de Valdivia, incorporados al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) en el año 2004. Los énfasis del trabajo desarrollado estarán puestos en las experiencias y observaciones realizadas en estos establecimientos educacionales, en las tres etapas correspondientes al año 1: Autoevaluación, Visita de Panel Externo y Formulación del Plan de Mejora.

Para tales efectos, se ha dispuesto en este informe un marco teórico actual, que revela la contingente realidad educativa en que se enmarca el nuevo Sistema de Gestión Escolar, donde se explicitan las etapas que contempla, se describen los dispositivos desplegados para su desarrollo, incorporando además conceptos claves para contextualizar y apoyar la investigación.

Todo proceso de cambio está sujeto a la inercia de cada institución y la instalación del SACGE no estará ajena a ello, encontrándose con diversas dificultades, ya que los establecimientos educacionales son organizaciones complejas en las cuales se presentan factores que facilitan u obstaculizan los procesos de cambio.

Al ser esta una tesis combinada de investigación documental y de campo, la estructura del informe está constituido en un primer momento por los objetivos, procedimientos, materiales y métodos ( Capítulo 2), que orientan nuestro trabajo y que se desarrollan desde la perspectiva del enfoque cualitativo de tipo descriptivo – interpretativo, utilizando específicamente el método de estudio de caso comparado. En este capítulo se señala la importancia y características del estudio de casos, el criterio de selección y las técnicas de recogida de

información y el análisis e interpretación de éstos. Posteriormente se desarrolla el Marco Teórico (Capítulo3), el que alude al contexto educacional en que se implementa el SACGE, posteriormente se desarrollan los conceptos claves que están asociados a la investigación (gestión y calidad), para subseguir con el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, en donde se describen sus Áreas, principios y características. Consecutivamente se aborda el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, contemplando sus diferentes Etapas (Autoevaluación, Panel Externo y Plan de Mejora). Para culminar este capítulo se describen los conceptos de cambio, innovación y cultura escolar. En el Capítulo 4 se describe el trabajo realizado en terreno (desarrollo de Matriz y Triangulación). En el Capítulo 5 se da a conocer la información de acuerdo a los datos recogidos en cada establecimiento (LS1, LS2 y LS3). En el capítulo 6 se contrastan los datos obtenidos en las Etapas de Autoevaluación, Visita Panel Externo y Elaboración del Plan de Mejora. El informe culmina con las conclusiones y sugerencias.

## CAPITULO 2

### OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS, MATERIALES Y MÉTODOS

En la siguiente etapa, se dará a conocer el **propósito** general que orienta esta investigación, así como los objetivos específicos que permiten su logro.

Con la finalidad de su comprensión develaremos la **Metodología** que sustenta nuestro trabajo de estudio, por lo que daremos a conocer el enfoque y método que consideramos el más pertinente: estudio de caso comparado, tal como lo indica el título de la tesis.

También explicaremos por qué esta investigación es de **tipo** descriptivo-interpretativo, y los **instrumentos** seleccionados en función de todo lo anterior.

#### 2.1 OBJETIVOS

##### 2.1.2 Objetivo General

1. Construir significados de orden descriptivo - interpretativo sobre el proceso de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), a fin de facilitar su comprensión con miras a eventuales ajustes.

##### 2.1.3 Objetivos Específicos

1. Levantar información descriptivo-interpretativa sobre el proceso de implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar en tres liceos de la comuna de Valdivia.
2. Analizar y comparar el desarrollo del proceso de implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

3. Levantar categorías de comprensión y autocomprensión organizacional.
4. Recoger la evaluación que los agentes involucrados hacen del proceso de implementación del SACGE dentro de sus respectivos establecimientos educacionales.

## 2.2 Metodología

Como ya se señaló nuestro trabajo de investigación tiene como objetivo general:

**Generar información descriptivo - interpretativa sobre el proceso de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), a fin de facilitar su comprensión con miras a eventuales ajustes.**

Consideramos que los principios y características del enfoque de la investigación **Cualitativa-Interpretativa** sirven efectivamente a nuestro propósito general, permitiéndonos comprender el significado de las cosas, procesos, comportamientos y acciones.

Como investigadoras nos interesa conocer y comprender cómo estas instituciones reaccionan, se organizan y trabajan al implementar el SACGE en su realidad educativa<sup>1</sup>.

*“El modelo de investigación de **enfoque** cualitativo nos ofrece a los/as investigadores/as del campo de la educación alternativas para la **descripción, interpretación y explicación** de los fenómenos*

---

<sup>1</sup> Ver Cultura Escolar. Pág. 68 - 70

*educativos que tienen lugar en el universo social”*(Goetz y Le Compté 1988:54).

Nuestra investigación **no utiliza hipótesis**, por lo que a partir de la información recabada pretende **construir significados**.

En este trabajo de investigación nos interesa escuchar opiniones, percepciones, observar reacciones e interpretar acciones, considerando a los propios protagonistas y buscando siempre contribuir a la comprensión de los procesos. Tal como afirma Pérez Serrano (2001: 28).

*“Los enfoques de carácter cualitativo e interpretativo en la investigación en Educación Social tienen como objetivo principal interpretar la acción social y develar su significado”.*

Nuestra investigación será de **tipo descriptivo-interpretativo**, ya que aportará información levantada en terreno sobre la instalación del SACGE y además, se elaborarán registros ricos y densos que entreguen datos descriptivos para desarrollar categorías conceptuales e ilustrar, defender y desafiar presupuestos teóricos definidos antes de recoger los datos y *para trascender el simple registro de hechos*.

Stake (1999) señala que la interpretación es una parte fundamental de cualquier investigación, pero la función del investigador cualitativo en el proceso de recogida de datos es mantener con claridad una interpretación fundamentada, además agrega que:

*“En el estudio cualitativo de casos es de gran importancia la función interpretativa constante del investigador”*( 1999: 47).

### 2.2.1 ¿Qué es el Estudio de Casos?

El **método** más apropiado para este tipo de trabajo es el **Estudio de caso**, ya que nuestra investigación requiere de la observación de tres caso particulares en los cuales se implementa el SACGE, por tanto entenderemos al estudio de casos como:

*“(…) el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, estudiamos un caso cuando tiene un interés en si mismo. Buscamos el detalle de la interacción con sus contextos” (Stake, 1999:11).*

Dado que son tres las fuentes de información utilizaremos además el **Estudio comparado de Casos** que consiste principalmente en que a partir de la información resultante de cada uno de los liceos, estableceremos relaciones mediante categorías de análisis que nos permitirán comparar las tres realidades educativas en sus regularidades y en sus diferencias.

De acuerdo al **objetivo fundamental** de la investigación los casos a estudiar se clasifican como **instrumentales**:

*“(…) ya que el Caso sirve para conocer sus propias relaciones o fenómenos, lo cual permitirá estudios posteriores que sugieran programas de intervención distintos permitiendo la discusión y elaboración de decisiones diferentes, por lo que se sitúan en el nivel de toma de decisiones” (Stake, 1999: 17).*

### **2.2.2 ¿Cómo se realizó la selección de los casos?**

De un total de seis establecimientos educativos que se incorporan al SACGE en el año 1 (2004) en la ciudad de Valdivia, X Región de Los Lagos, en esta investigación se dará cobertura a tres de éstos que corresponden a un 50%.

La selección de los establecimientos obedeció principalmente a los siguientes criterios:

- Pertenecen a la comuna de Valdivia.
- Son establecimientos educacionales municipales.
- Principal discriminador, es que atienden a un segmento socioeconómico similar (clase media baja (C), de acuerdo a la estratificación Simce: A,B,C,D).
- Son liceos de Enseñanza Media.

### **2.2.3 ¿Por qué utilizaremos la Encriptación de datos?**

Para mantener el anonimato tanto de los establecimientos como de los actores involucrados en esta investigación utilizaremos la Encriptación de datos. Esta técnica nos permitirá codificar sus identidades de la siguiente forma:

**Tabla de encriptación de datos**

<b>ACTORES</b>	<b>LICEO 1</b>	<b>LICEO 2</b>	<b>LICEO 3</b>
<b>Liceo</b>	LS1	LS2	LS3
<b>Director</b>	DLS1	DLS2	DLS3
<b>UTP</b>	ULS1	ULS2	ULS3
<b>Coordinador de Gestión</b>	CLS1	CLS2	CLS3
<b>Equipo de Gestión**</b>	EGLS1	EGLS2	EGLS3
<b>Inspector</b>	ILS2	ILS2	ILS2
<b>Profesor</b>	PLS1	PLS2	PLS3
<b>Bibliotecario</b>	BLS1	BLS2	BLS3
<b>Panel Externo</b>	PELS1	PELS2	PELS3
<b>Auxiliar</b>	ALS1	ALS2	ALS3
<b>Tesista Investigadora</b>	TILS1	TILS2	TILS3

- LS: Liceo con Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

\*\* Los Equipos de Gestión están conformados de la siguiente forma:

LS1: Coordinador de Gestión (UTP), Director, y Orientador.

LS2: Coordinador de Gestión (Profesor), dos Profesores, UTP y dos Inspectores.

LS3: Coordinador de Gestión (Profesor), Director, UTP y Orientador.

## 2.2.4 ¿Qué técnicas e instrumentos utilizaremos para la recogida de datos?

Para recabar la información hemos seleccionado las siguientes técnicas:

### a) La observación no participante

Corresponde a aquellos registros que las investigadoras realizarán en cada una de las reuniones del SACGE. Este tipo de observación permite:

*“(…) contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno. La observación no participante pone el acento en el rol del investigador como un sujeto que registra los hechos desapasionadamente”*( Goetz 1988, cita a Peltó y Peltó1978).

Las investigadoras, por tanto, tratarán de reducir al mínimo las interacciones en las reuniones que participen, para registrar la dinámica que se da en el establecimiento al instalar este Sistema.

### b) Las Entrevistas

Hemos seleccionado la entrevista como técnica de recopilación de datos, ya que nos permitirá tener contacto con nuestros informantes y recoger información en terreno sobre el Sistema. existen tres tipos de entrevistas según clasificación de Denzin (1978): la entrevista estandarizada presecuencializada, la entrevista estandarizada no presecuencializada y la entrevista no estandarizada.

Utilizaremos la entrevista **estandarizada presecuencializada**<sup>2</sup>, ya que nos permitirá comparar con mayor facilidad las respuestas de los informantes claves, para validar la información recurrente y discriminar información discrecional (triangulación de fuentes).

### c) Notas de campo

Las notas de campo corresponden a aquellos registros elaborados a partir de la observación no participante. Estos registros están orientados por categorías de análisis.

Las notas de campo son la garantía de que no se pierda la información recabada y de que ésta se encuentre en todo momento disponible a nuevos análisis e interpretaciones (Olabuénaga 1996).

De acuerdo con Olabuénaga (1996), las notas de campo deben captar el máximo de información y del contexto en el que ésta se produce, pero **no deben interferir con la acción ni con los actores sociales**.

Bajo estos fundamentos cada investigadora describirá objetivamente lo que observa en los distintos momentos del proceso de instalación de SACGE, diferenciándolos de sus interpretaciones, comentarios personales sobre lo observado y sus posibles causas, de acuerdo a su punto de vista.

En el **registro de campo**<sup>3</sup> los criterios y conceptos más importantes que orientarán nuestras observaciones son los siguientes:

---

<sup>2</sup> Ver formato de entrevista en Anexo 2

<sup>3</sup> Ver modelo de Cuaderno de campo en Anexo 1.

## **2.2.5 ¿Cuáles fueron los criterios y conceptos utilizados para el diseño de los instrumentos que orientan las observaciones en terreno?**

### **1. Clima organizacional.**

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización educativa, el que presenta ciertas propiedades y características, que son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la institución. Este ambiente ejerce influencias en la conducta y el comportamiento de los miembros de la comunidad escolar.

Brunet (1987:29-31), tomando la teoría de clima Organizacional de R. Likert (1961) establece que a partir de ciertas variables que tienen relación con las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, pueden mediante su interrelación conformar dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

**1.1Clima de tipo autoritario:** clima con una estructura rígida y cerrada, el que subdivide en:

**1.1.1 Autoritario explotador:** está caracterizado por la falta de confianza establecida por la dirección hacia sus empleados, existe temor, prácticamente no existe interacción entre superiores y subordinados. La toma de decisiones recae en los jefes.

**1.1.2 Autoritarismo paternalista:** se establece confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan recompensas y castigos a modo de motivación para los subordinados. Se juega con las necesidades sociales de los trabajadores,

aunque se da la impresión de que se labora en un ambiente estable, sólido y estructurado.

**1.2 Clima de tipo Participativo:** clima abierto con una estructura flexible, el que se subdivide en:

**1.2.1 Consultivo:** está caracterizado por la existencia de confianza por parte de los superiores en sus subordinados. Los empleados pueden tomar decisiones específicas. Se satisfacen necesidades de estima, existe la delegación de tareas. Este ambiente está delimitado por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**1.2.2 Participación en grupo:** está caracterizado por la total confianza de los directivos hacia sus trabajadores. Todos los niveles están integrados, ya que los subordinados toman decisiones. La comunicación es de tipo vertical-horizontal – ascendente – descendente. La participación genera motivación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento. Las relaciones entre supervisor y supervisado se establecen a partir de la amistad. Las responsabilidades son compartidas. El sistema funciona en relación a la participación estratégica y activa de sus miembros. Se trabaja en equipo lo que genera el logro de objetivos.

## **2. Clima social** (de trabajo)

Da cuenta de las relaciones interpersonales entre profesores, de los profesores con los directivos y de ellos con los alumnos y padres.( Domínguez, G. 1996).

## **3. Estilo Comunicacional**

La comunicación es un complejo proceso interactivo que se estructura en base a flujos de comunicación que determinan como un modelo de funcionamiento de una organización (Domínguez, G., 1996).

La comunicación no es un proceso lineal de causa efecto, sino un complejo entramado de procesos interactivos que se estructuran en base a flujos de comunicación. Estos flujos serían como los hilos del tejido de una tela de araña que configuran redes y estructuras en las cuales puede predominar un tipo de flujo sobre otro, que traen como consecuencia un modelo de funcionamiento de una organización. (Domínguez, G., 1996).

Observaremos los estilos de comunicación prevalentes, de acuerdo a las categorías establecidas por Guillermo Domínguez:

**3.1 Estilo comunicacional descendente** (línea abajo) que tiene varias finalidades: instrucciones de trabajo, órdenes para realizar una tarea específica, explicación para la comprensión de las tareas a realizar, información de los procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación del subordinado respecto de la ejecución y adoctrinamiento en relación a las metas.

**3.2 Estilo comunicacional horizontal:** este tipo de comunicación, además de servir de coordinador tiene como finalidad la de proporcionar apoyo emotivo y social al individuo, provocando un clima de confianza entre los participantes.

**3.3 Estilo comunicacional ascendente** (de línea arriba) en la que hay cuatro finalidades y formas de comunicación: primero, lo que dice la persona sobre sí misma; segundo, respecto de otras personas y sus problemas; tercero, de las prácticas; y por último, la política organizativa de lo que es necesario hacer y como hacerlo.

#### **4. Estilo de dirección o liderazgo**

Existe una diferencia sustancial entre dirección y liderazgo, por lo que haremos su distinción.

**4.1 Dirección:** según definiciones de Metcalfe y Richards (1987), la dirección es:

*“(…) la gestión que realiza aquella persona que posee subordinados, a los que pueden asignarles tareas que conduzcan a la obtención de resultados”.*

La acción directiva hace referencia a establecer objetivos como, planificar la acción de los demás, organizar y distribuir recursos disponibles para conseguir los objetivos.

**4.2 Liderazgo :** Metcalfe y Richards (1987) definen también Liderazgo como:

*“La capacidad para influir en los demás, para que se comprometan con los valores en los que ellos mismos creen. El Líder conduce a sus*

*seguidores influyéndoles, el Director dirige a sus subordinados mediante el ejercicio de su autoridad”* (Fernández 1996, cita a Metcalfe y Richards, 1987).

Observaremos el estilo de liderazgo predominante de acuerdo a la categorización de los autores recién mencionados:

**4.2.1 Estilo productivo, perfil ejecutivo:** que dirige la acción hacia el logro y la tarea, centrado en los resultados y en la estabilidad de la organización.

**4.2.2 Estilo burocrático, perfil administrador:** que dirige sus esfuerzos hacia la creación de sistemas, centrado en procedimientos administrativos y en la estabilidad del sistema.

**4.2.3 Estilo innovador, perfil creativo:** preocupado por la experimentación de nuevos proyectos, asume el riesgo que supone el cambio y se centra en los resultados y en el cambio.

**4.2.4 Estilo integrador, perfil interactivo:** que impulsa la creación del buen clima para las relaciones humanas y para la identificación con los objetivos de la institución, centrado en los procedimientos y en el cambio.

## **5. Participación y compromiso (motivación)**

En nuestra investigación una de las categorías utilizadas para la observación, es la motivación, pero como este concepto no es observable, utilizaremos la categoría de **Participación y Compromiso** que sí lo son, y que según Patrick Whitaker (1998) está estrechamente relacionado con la Motivación.

Este mismo autor afirma que cuando se colman determinadas necesidades la gente se inclina a trabajar más y con mayor compromiso y una sensación de saber a dónde va. Estas necesidades son: sentirse respaldado/a, ser escuchado/a, reconocido/a, estimulado/a, considerado/a digno/a de confianza/a, apreciado/a y valorado/a, informado/a, ayudado/a en la clarificación de ideas. Ayudado/a a perfeccionar destrezas habilidades, desafiado/a e instado/a al máximo esfuerzo.

## **6. Estrategias de trabajo**

Existen principalmente cuatro formas de desarrollar un trabajo:

**6.1 Trabajo individual:** cada persona realiza en solitario las tareas asignadas o adquiridas.

**6.2 Trabajo colaborativo:** se trabaja individualmente, pero se colabora en algunos aspectos con los pares.

**6.3 Trabajo grupal:** se reúnen varias personas para trabajar, pero aún estando unidos por la misma meta, se divide el trabajo individualmente y no hay retroalimentación de éste.

**6.4 Trabajo en equipo:** cada uno de los miembros trabaja concatenado con los demás, todos los miembros trabajan unidos, revisando cada paso, y retroalimentándose.

### **2.2.6 ¿Quiénes serán nuestros informantes clave?**

En los Casos que investigaremos los informantes claves son seleccionados principalmente porque poseen visiones diferenciadas de la cultura escolar, ya que ocupan un

lugar dentro de ella y son constructores de sus sentidos. Estos informantes representan diferentes roles y funciones dentro de las organizaciones investigadas.

Por tanto, nuestros informantes claves serán: Directores (as), Jefe (a) de UTP, Docentes, Inspectores y Personal Administrativo, que de acuerdo a lo esperable deberían participar y conocer el proceso de instalación del SACGE en su comunidad educativa. Según Goetz (1988), citando a Zelditch (1962) señala que los informantes clave son importantes porque:

*“(...) tienen acceso (por tiempo, espacio o perspectiva) a datos inaccesibles para el investigador”.*

Al estar el Equipo de Gestión conformado por miembros de la comunidad educativa que a su vez tienen cargos que aparecen en la lista de informantes, las entrevistas se realizarán independientemente al rol que estos cumplen. Por ejemplo, un profesor entrevistado puede ser el mismo que conforma el Equipo de Gestión, pero que según sea el caso será entrevistado en su función de profesor, lo mismo ocurre con el Director, UTP, Orientador, etc.

### **2.2.7 ¿Cuándo se aplicarán los instrumentos?**

Las entrevistas se aplicarán **antes y después de cada etapa** del SACGE a los mismos informantes clave en cada establecimiento.

Para el año 1 del SACGE, las Etapas son tres: aplicación de Guía de Autoevaluación, Visita de Panel Externo y Formulación del Plan de Mejoramiento.

### 2.2.8 ¿Cuándo se recogerán las notas de campo?

En todas las etapas que contempla la investigación en terreno se estarán realizando la observación no participante y las notas en el cuaderno de campo.

### 2.2.9 ¿Con qué método analizaremos los datos?

Hemos seleccionado el método de la **Triangulación**, ya que es usada por el enfoque cualitativo que orienta nuestro trabajo. La Triangulación es básicamente un mecanismo de control de calidad. (Olabuénaga, 1996).

Esto permite aumentar la confiabilidad que dicha interpretación experimenta cuando las afirmaciones del investigador vienen corroboradas por las de otro colega o por la constatación empírica con otra serie similar de datos ( Olabuénaga, 1996 ).

Existen tres maneras generales de Triangular: la referida a los datos (la de los investigadores), la referida a teorías y la referida a las técnicas<sup>4</sup> .

Dada las características de nuestra investigación utilizaremos **Triangulación de la información recogida en diferentes fuentes**, puesto que la información recogida en cada establecimiento desde los diferentes actores (distintas fuentes) será comparada a partir de las categorías de análisis levantadas.

Trabajaremos con triangulación de primer orden (interna) la que se construye dentro de un establecimiento (un caso particular) y posteriormente una triangulación de fuentes de segundo orden, que es aquella que contrasta los resultados individuales para validar la información de los tres establecimientos observados. También utilizaremos la **triangulación**

---

<sup>4</sup> También Stake 1999: 94 trata sobre técnicas de triangulación.

**de técnicas**, ya que contrastaremos las entrevistas, el registro de campo y la observación no participante para tener una visión más amplia y confiable de la información recabada en cada establecimiento. Aquí también aplicaremos triangulación de técnicas de primer y segundo orden, ya que la información recogida por las técnicas utilizadas serán comparadas y validadas individualmente y luego entre los tres casos.

### 2.2.10 ¿Cómo aplicaremos la Triangulación a nuestros datos?

La aplicaremos mediante una **matriz** de doble entrada<sup>5</sup>, que da cuenta por un lado de las categorías de análisis y por otro de los informantes e instrumentos de recogida de datos.

Las categorías de análisis observadas en cada etapa son las siguientes:

ETAPAS	CATEGORÌAS
GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN	Motivación, Expectativas, Valoración de experiencia Apoyo técnico, Facilitadores, obstaculizadores, Acopio de evidencia.
PANEL EXTERNO	Expectativas, Fluctuaciones, Situaciones, Autoridad técnica, Desempeño equipo de Panel Externo.

<sup>5</sup> Ver Tablas de Triangulación en Anexo 4.

<p>ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA</p>	<p>Desempeño Expositores, Apoyo de documentación, Espacios de participación, Compromiso de asesoramiento declarado, Elementos priorizados, Elaboración de Plan, Importancia de la etapa, Asesoramiento ejecutado, Etapa más relevante, Valoración de la experiencia.</p>
---------------------------------------	--

A continuación definiremos cada una de ellas (ordenadas alfabéticamente):

- a) Acopio de evidencia:** los agentes clave manifiestan su opinión sobre la necesidad de la institución de recabar toda información que sirva como evidencia.
- b) Apoyo de documentación:** los participantes en la Jornada de capacitación (Inducción al SACGE) ofrecida por el MINEDUC, evalúan el apoyo de documentación entregado en la actividad.
- c) Apoyo técnico:** los agentes clave dan cuenta, según su percepción, del apoyo técnico recibido por las instituciones del Sistema educacional encargadas de asesorar: DAEM y DEPROV.
- 
- d) Asesoramiento ejecutado:** el equipo directivo manifiesta si hubo presencia de asesoramiento técnico por parte del Sostenedor.
- e) Autoridad técnica:** los agentes clave opinan sobre la experticia técnica del equipo del Panel Externo.

- f) Compromiso de asesoramiento declarado:** los agentes manifiestan si hubo compromiso de asesorar a la institución en la elaboración de Plan de Mejora.
- g) Desempeño equipo de Panel Externo:** los agentes clave evalúan la retroalimentación técnica proporcionada por el Panel Externo.
- h) Desempeño Expositores:** el equipo directivo asistente a la capacitación (dada por DAEM y DEPROV) para elaboración del Plan de Mejora evalúa a los expositores.
- i) Elaboración de plan:** nombran a los integrantes de equipo que participan en la elaboración del Plan de Mejora.
- j) Elementos priorizados:** los agentes clave dan a conocer los elementos de gestión seleccionados para elaborar Plan de Mejoramiento y los criterios de priorización.
- k) Espacios de participación:** los participantes opinan sobre espacios para la participación dados en capacitación para la elaboración del Plan de Mejoramiento.
- l) Etapa más relevante:** el equipo directivo opina sobre cuál es la etapa más relevante de todo el proceso.
- m) Expectativas:** los agentes clave manifiestan sus expectativas sobre la etapa a desarrollar por medio de las entrevistas presencualizadas.
- n) Facilitadores:** los agentes clave manifiestan su opinión sobre situaciones o elementos que favorecieron el desarrollo de la etapa (recursos humanos, tecnológicos, económicos, etc.).
- o) Fluctuaciones:** los agentes clave, manifiestan sus expectativas de los posibles cambios en los puntajes de la autoevaluación y posteriormente a la visita del Panel opinan sobre los resultados finales validados.

- p) Importancia de la etapa:** el equipo directivo da cuenta desde un punto de vista personal del grado de importancia de la etapa.
- q) Motivación:** da cuenta del grado de compromiso y participación del equipo de gestión y del cuerpo docente a través del registro de campo y de las entrevistas hechas a los agentes clave.
- r) Obstaculizadores:** los agentes clave dan cuenta según su percepción de los elementos que dificultaron el desarrollo para el despliegue óptimo de la etapa.
- s) Situaciones emergentes:** dan cuenta de posibles situaciones fuera de lo común (anécdotas, conflictos, problemas, etc.) que se hayan dado durante la visita de Panel Externo.
- t) Valoración de experiencia:** los agentes clave evalúan de forma general la instalación del SACGE en su comunidad educativa.

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEÓRICO

El presente Marco Teórico es el resultado de una indagación de bibliografía publicada recientemente sobre los temas que subyacen a nuestra investigación.

Con la finalidad de comprender el proceso de instalación del SACGE en su integridad hemos desarrollado los siguientes temas: Reforma Educacional; Contexto actual de la educación en Chile; El Modelo de calidad de la Gestión Escolar; Etapas que contempla el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE); y Aproximaciones a los conceptos claves de la investigación (Gestión, Calidad y Cambio educativo).

#### **3.1.1 Reforma Educacional y SACGE: antecedentes históricos**

*Frente a los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social.*

(J. Delors).

Relataremos de manera sucinta las referencias de la reforma actual, focalizándonos en aquellos aspectos que constituyen antecedentes que nos posibiliten contextualizarla históricamente, lo que nos permitirá comprender el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar* (SACGE), tema central de esta investigación.

### 3.1.2 Reforma Educacional: sus concepciones y objetivos

El Ministerio de Educación da cuenta clara de la Reforma Educacional describiéndola como:

*“(...) una reforma que pretende afectar paulatina y en forma global todas las dimensiones del sistema: las formas de enseñar y aprender, los contenidos de la educación, la gestión de los servicios educativos, los insumos tanto de materiales educativos (biblioteca, informática educativa) como de infraestructura escolar, el financiamiento del sector, así como el mejoramiento sostenido de las condiciones de trabajo de los docentes, principales artífices y protagonistas de la Reforma” (MINEDUC: [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)).*

Esta reforma ha pretendido desarrollar objetivos como la reforma curricular, el fortalecimiento de la función del personal docente, los proyectos de innovación pedagógica y la extensión de la jornada escolar completa. Estos cuatro ejes se orientaron a fortalecer las bases materiales de la instalación de la reforma.

A partir de esta nivelación de entrada, que sigue en curso, ha sido posible profundizar en los procesos de gestión escolar con la finalidad de reducir la brecha Equidad-Calidad, pretendiendo alcanzar mejores resultados para lo cual los procesos de gestión escolar cobran una vital relevancia (Lavín, S. y otros, 2002).

### 3.1.3 ¿Cuáles fueron los énfasis de la Reforma educacional?

La Reforma Educacional, ha tenido dos grandes énfasis; en una **primera etapa la Equidad** y, en una **segunda etapa la Calidad**.

#### 3.1.3.1 Equidad

La Equidad tiene que ver con el acceso a la educación, es decir, con la igualdad de oportunidades para ingresar y desarrollarse en la institución escolar, con oportunidades semejantes.

A través de la política de la Equidad en educación, la reforma hace justicia mediante el aporte de incrementos públicos, por medio del mejoramiento de la calidad del servicio educativo para los grupos más vulnerables, mediante una canalización preferencial del financiamiento público hacia los más necesitados.

Para lograr esta meta se iniciaron arduos trabajos desde el comienzo de la reforma en los años noventa, cuando Ricardo Lagos ejercía como Ministro de Educación. Al respecto, el Informe de la OCDE plantea:

*“(…) 1990 a 1995, involucró esencialmente el establecimiento de condiciones de base para el mejor funcionamiento del sistema escolar con recursos actualizados en cantidades suficientes (textos escolares, bibliotecas, material educacional, computadores conectados en red); condiciones técnicas e institucionales para renovar los métodos de enseñanza y gestión, a través de esfuerzos como el P- 900 y programas rurales, particularmente para lenguaje y matemática; y Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) para estimular el*

*trabajo de proyectos por los equipos docentes, (...) en 1996 con la decisión gubernamental de establecer la jornada escolar completa y reformar el currículum, complementado por dos áreas de medidas de apoyo: programas de mejoramiento más profundos (expansión de Enlaces, creación del programa Montegrande) y expandiendo políticas de fortalecimiento de la profesión docente” (OCDE: 2003: 34).*

A través de diferentes mecanismos se otorgó recursos, por ser una necesidad constante para la obtención de los objetivos planteados. Actualmente la Equidad adquiere una connotación distinta y con acciones diversas a considerar, donde se ha de tomar en cuenta esta diversidad y a partir de ellas promover estrategias que busquen romper el círculo de pobreza, ofreciéndoles a los/as jóvenes de menores recursos mejores condiciones de trabajo escolar.

### **3.1.3.2Calidad**

Otro eje prioritario se refiere a los resultados de calidad en la educación, por lo que la Reforma Educacional le otorga un gran énfasis. Por este motivo, se requiere que:

- a)** *“Cada comunidad escolar se haga más responsable de mejorar sus propios logros educativos”.*
- b)** *“Los directivos ejerzan el liderazgo y gestionen el establecimiento educativo en función de los resultados de aprendizaje de sus alumnos”.*

c) *“Los ciclos de aseguramiento de la calidad educativa permitan a los establecimientos evaluar su trabajo orientándolos hacia el mejoramiento continuo”* (Larraín en *Organizaciones educativas y Gestión escolar*, 2002: 123).

### **3.1.4 ¿Cuáles son los principios de las políticas educacionales de los 90?**

Durante la década de los ochenta se produjo la descentralización de los establecimientos educacionales de dependencia estatal, pasando a pertenecer a sus respectivas municipalidades. En los años noventa la gestión y administración de la Educación Municipal en Chile se consolida incrementando sus funciones: se dicta la Constitución Política en donde se decreta la libertad de enseñanza, se traspasa la administración de los centros educativos, cambia el sistema de financiamiento, se favorece la instalación de grupos privados interesados en educación, aumenta el gasto social en educación, los municipios son los encargados junto a las corporaciones privadas de administrar dejando los aspectos pedagógicos al MINEDUC quien los resuelve a través de sus DEPROV. La administración descentralizada se hace más eficiente, en cuanto a gastos y asignación de recursos y las familias poseen la libertad de escoger entre las escuelas públicas y las privadas.

La educación descentralizada trae consigo una mayor conexión con las demandas y necesidades de la población, se hacen cuentas públicas, se produce una democratización en las municipalidades con los procesos de legitimación de la descentralización. Todo esto se consolida con la Reforma Educacional y permite un mejoramiento real de la calidad con un fortalecimiento de la autonomía de las escuelas.

Fueron muchos los cambios que se experimentaron en esta época en la educación chilena. El actual Ministro de educación, Sergio Bitar, expresa en la introducción del informe de la OCDE:

*“A partir de 1990, en el período de transición a la democracia, Chile introdujo políticas destinadas a reformar su sistema educacional en un esfuerzo por mejorar sustancialmente su calidad y equidad. Para alcanzar estas metas, los gobiernos democráticos incrementaron el papel del Estado, definiendo prioridades y demostrando liderazgo para el desarrollo de la educación (adoptando el papel de promotor de la educación). Tres gobiernos han seguido una política educacional consistente desde 1990 a 2003, combinando recursos estatales y privados, lo que ha caracterizado el desarrollo del sistema educacional de este país” (OCDE 2003:11).*

Sobre este tema, de la situación de los 90, el destacado investigador Cristián Cox dice al respecto:

*“(…) en los 90 ya se tiene la primera y más fundamental de las condiciones para contar con un currículum escolar simultáneamente de calidad y legítimo: consensos de base sobre los principios articuladores fundamentales, en el orden económico, político y sociocultural, además, que: El inicio de la nueva década está marcado en el dominio de la educación por la posibilidad, presente a nivel “macro” por primera vez en veinte años, de asumir los desafíos educativos planteados por el desarrollo económico y la*

*integración social, efectivamente en términos nacionales”* (Cox 1992: 94).

Sin embargo, la descentralización en la actualidad ha ocasionado algunos inconvenientes a la reforma, ya que el hecho de depender curricularmente del nivel central en muchos establecimientos educacionales ha sido una traba, pues el sentido original que tuvo esta medida (en los noventa) hoy estaría obsoleto, puesto que el hecho de depender financiera y administrativamente de una entidad y curricularmente de otra genera confusión en las escuelas.

### **3.1.5 ¿Cuáles han sido los avances de la Reforma Educacional chilena?**

Desde 1990 hasta la actualidad, han sido diversos los avances que se han logrado. Así lo menciona el propio Ministro de Educación, Sergio Bitar, el que hace un recuento aproximado de los cambios que ha experimentado la educación *de manera gradual y consistente* desde la última década, planteando que:

- Se ha invertido en infraestructura permitiendo generar la **jornada escolar completa**.
- A través de la provisión universal de textos y TIC se **renovaron los recursos** para el aprendizaje aportando en la **reforma del currículum** en todos los niveles de enseñanza.
- Se logra mejorar las **condiciones del profesorado**, tanto salariales como en la expansión de las capacitaciones en servicio (Bitar en OCDE 2003:11).

Otros logros que se han experimentado son que:

- La mayor parte de los niños, niñas y jóvenes asistan a los establecimientos educacionales, superando una de las grandes preocupaciones del Estado, la **dificultad de acceso** a la educación.
- Otro gran logro, realizado el año 2003 bajo el gobierno del Presidente Ricardo Lagos, fue la **Promulgación de la Reforma Constitucional** que establece doce años de escolaridad obligatoria y gratuita.

### 3.1.6 ¿Cuáles son los desafíos actuales en el sistema educacional chileno?

Los desafíos actuales del sistema educacional chileno, requieren en primera medida, una participación activa de los diferentes actores del sistema educacional y no únicamente de los directivos o docentes.

Las políticas empleadas, otorgan oportunidades para:

*“(...) mejorar la equidad, reforzar la formación del profesorado y aumentar la cobertura y calidad en educación superior. (...) aumentar el impacto de políticas dirigidas a expandir las oportunidades de acceso y permanencia en la educación media y superior para los grupos más pobres, y enfrentar efectivamente la segmentación social de los contextos escolares y resultados de aprendizaje” (Bitar en OCDE:12).*

El actual desafío de la educación chilena, es conseguir fortalecer la gestión escolar con el propósito de asegurar resultados de Calidad. Producto de esta preocupación, el Ministerio de Educación ha creado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, el que pretende cumplir con tal propósito.

En consideración a lo planteado con anterioridad, el Ministerio de Educación en conjunto con la Comisión Nacional de la Productividad y Calidad han diseñado el Modelo de Gestión Escolar. Esta primera estrategia pretende abordar buenas prácticas pedagógicas y asegurar resultados. Pero antes de entrar a la explicación de este Modelo y de su Sistema, desagregaremos para el análisis los conceptos de gestión y calidad con el objetivo de profundizar en lo que significa Calidad de la Gestión Escolar.

### **3.2.1 Aproximación a los conceptos asociados de la Investigación**

Hoy por hoy el concepto de gestión se escapa de la visión parcializada de antaño, entendiéndose en la actualidad como un proceso de carácter global en donde se sistematizan recursos, se trabaja con las personas que pertenecen a la comunidad educativa, se toman en cuenta los procesos, los resultados y elementos que conforman la organización escolar.

La gestión educativa arranca como una necesidad social, pues la sociedad es la que impone los modelos que se deben seguir y que deben regir a las escuelas, ya que estas organizaciones, y los agentes involucrados en ella cohabitan en la sociedad. Los continuos cambios generados en la sociedad impulsan y obligan a los centros educativos a ponerse a la

vanguardia y generar cambios que se traduzcan en mejores prácticas pedagógicas y que determinen logros en los resultados.

Es por ello que en los últimos tiempos los esfuerzos en cuanto a educación no se manifiestan únicamente en la mejora de los Planes y Programas de Estudio o en la metodología que se utiliza para la enseñanza y el aprendizaje. Se ha comprendido que se debe reformular también la cultura educativa entendiéndola con amplitud social.

Desde este punto arranca la nueva visión que se debe tener de la gestión escolar, pues ella ayudará a reentender los procesos educativos que se sustentan con el real aprendizaje de los/as alumnos/as dentro de procesos significativos, relevantes y estables para los/as estudiantes.

### **3.2.1.1 Concepto de Gestión**

Todas las organizaciones, independientemente cuáles sean, verbalizan la necesidad de alcanzar logros y objetivos que se vinculan a obtener éxito o buenos resultados dentro del campo en que se desempeñan. Es así como las escuelas no están ajenas a este proceder y como organizaciones enmarcadas dentro de un sistema hay quienes desde su interior se preocupan de los estándares de calidad, fortaleciendo, regulando y dirigiendo las acciones y tareas que permiten las mejoras y los logros que se traducen en calidad.

El concepto de gestión se define etimológicamente como la “*acción de llevar a cabo algo*”, y de él se desprende el término de gestor, que se define como: “*el que lleva a cabo algo o administrador*” (Corominas, 1954: 725).

La gestión como tal, se entiende como aquellas acciones determinadas y emprendidas dentro del sistema por quienes actúan en él para el logro de metas u objetivos determinados con anterioridad.

Gestionar es:

*“(...) efectuar un conjunto de operaciones administrativas en algunos bienes, realizados por una o más personas en nombre de los propietarios con el fin de alcanzar resultados provechosos”.* Lo que significa *“llevar a cabo acciones que conduzcan a la obtención y logro de metas que establece una determinada actividad humana”* (Gairín, 1995).

### **3.2.1.2 ¿Qué es la Gestión Escolar?**

En la actual situación educativa se plantea la discusión frente a la gestión escolar. Por una parte, algunos autores señalan que las tendencias sociales como la globalización, la descentralización o la flexibilidad educativa impulsan solamente al sistema educativo a generar y desarrollar la competitividad para satisfacer los requerimientos de la productividad del modelo económico imperante. Pero hay quienes manifiestan lo contrario como Neave (1998) citado por Alvariño (2000:11) quien sostiene que:

*“(...) dichas tendencias son producto de un cambio de paradigma del desarrollo de las sociedades y son la base para construir una educación con equidad (CEPAL- UNESCO 1992), junto con reflejar*

*el surgimiento de una nueva cultura evaluativa vinculada a demandas de eficacia e información”.*

El debate de las políticas educativas y los conceptos que están en relación a la gestión escolar seguramente continuarán, ya que comprender los procesos educativos y lo que conlleva la eficiente gestión escolar es un proceso complejo. Teniendo en consideración este aspecto entenderemos como gestión escolar:

*“(…) al conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en -con- y para la comunidad escolar” (Pozner, 1995, en Lavin, 2000:98).*

La gestión escolar se refiere a aquella función que regulariza y sistematiza las diferentes acciones que han sido deliberadas por la escuela para hacer de ella misma una estructura organizada que potencie la obtención de su sentido pedagógico por medio de un proceso participativo que integre a la totalidad de la comunidad educativa.

Desde estas premisas se concibe que la gestión escolar es un mecanismo que se articula por medio de la planificación y que involucra a todos los individuos que poseen un lugar dentro de la escuela, pues las acciones aisladas y la falta de un horizonte claro no permiten el compromiso y motivación necesaria para el cambio y la mejora.

### **3.2.1.3 Gestionar en función de la sociedad actual**

La escuela no puede estar ajena a la vorágine que implica el permanente y constante cambio que se vive en la realidad, es por ello que se debe reinventar cada día generando

nuevos modos, medios y formas de enseñar que cubran las actuales necesidades creadas por la sociedad moderna, que privilegia la información.

Esta inmediatez de los sucesos y la extrema velocidad con que todo cambia obliga a la escuela a tomar medidas que se deben focalizar y canalizar por medio de una gestión escolar integral, que permita una acción formativa adaptada a la realidad de nuestros tiempos, en donde no se repitan los viejos patrones del aprendizaje clásico.

Desde la reflexión acerca de qué momento y tiempo estamos viviendo, y con qué recursos contamos para afrontar los nuevos desafíos que se les imponen a las instituciones escolares surge la necesidad de entender a cabalidad que la gestión escolar es el medio por el cual se pueden y deben resolver los conflictos y lograr los resultados esperados.

#### **3.2.1.4 ¿Qué logra la buena Gestión Escolar?**

La gestión escolar logra **desplegar estrategias** que **permiten mejorar las prácticas pedagógicas y optimizar los recursos** obteniendo **resultados favorables** que de alguna manera consiguen acortar las marcadas brechas existentes en las realidades educativas en cuanto a calidad y equidad.

No sólo basta tener recursos para mejorar y lograr cambios significativos y duraderos en el tiempo, la buena gestión escolar tanto interna como externa hace que aquellos recursos e insumos se focalicen, se intencionen y se adecúen al medio escolar y logren ser un nexo entre la organización, los recursos, los aprendizajes y logros pedagógicos de los estudiantes.

Si pensamos que la gestión escolar es aquel conjunto coordinado y articulado de acciones que emprende la escuela para conseguir sus metas institucionales, podemos decir que hacer una gestión de calidad es:

*“(...) la puesta en marcha de un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanente”*(Lavín, 2002:31).

Peter Senge (1994), considera que una organización es inteligente cuando ésta posee una base que se consolida por medio de tres instancias. En un primer lugar están las ideas rectoras que guían el propósito de la institución; en el segundo lugar se encuentra la innovación en infraestructura organizacional y por último, las teorías, métodos y herramientas que permiten la acción. Además, afirma que a una organización no se le puede juzgar ni ver como a una máquina, sino como a una entidad que posee vida, que goza de un sentido de colectividad con identidad propia y con metas e intenciones a alcanzar, pero que sin los tres elementos ya señalados no puede lograr una gestión de calidad.

### **3.2.2.1 Concepto de Calidad**

Antes de cualquier comentario sobre la calidad es necesario señalar que éste es un concepto que posee multiplicidad de significados, sentidos y matices dependiendo de la perspectiva de abordaje.

La calidad es la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

El enfoque que al concepto de calidad queremos dar en este informe está relacionado

con lo educativo, pero para ello es necesario comenzar dando una visión general sobre las primeras concepciones e implicancias que este término tuvo, en su origen, vinculado al mundo empresarial e industrial asociado a la productividad de los modelos económicos predominantes en el comienzo del siglo XX.

### **3.2.2.2 Calidad y calidad total**

Uno de los pioneros en cuanto al control de calidad fue E.W. Deming, el que participa en el desarrollo de un proyecto de técnicas estadísticas para el control de calidad en las industrias. Dentro de esta primera etapa el énfasis estaba puesto en la calidad del producto, la cual era acreditada por estándares definidos.

En los años cincuenta y hasta la década de los setenta, surge la noción de calidad dentro del contexto de la reconstrucción de los países tras la Segunda Guerra Mundial, en donde se instala un sistema y estrategia de gestión que implica a todo el personal de la empresa en la mejora continua de la calidad de los productos y de los servicios. Desde esta última perspectiva arrancan las nociones actuales de calidad y gestión, ya que se ve al sistema escolar como un conglomerado que abarca a un sin fin de actores y factores, los que deben estar interconectados para lograr una verdadera mejora.

### **3.2.2.3 ¿Qué se entiende por calidad en educación?**

Si señalamos que la calidad implica un juicio de valor comparativo, la calidad en educación sería un enjuiciamiento o contrastación de aquellos parámetros que establecen o

definen la calidad de los centros educativos, estos estándares de calidad se deben explicitar para poder enjuiciar las condiciones existentes.

A juicio de Edwards (1991)

*“(...) el concepto de calidad, en tanto significativo, es referente de significados históricamente producidos y, en ese sentido, es un concepto que no puede definirse en términos esenciales ni absolutos, por tanto, tampoco es un concepto neutro”.*

Los referentes para calificar la educación de calidad parecen surgir desde la dicotomía, se compara lo negativo de un centro educacional (repetencia, deserción etc.) con lo positivo de otro, lo que generalmente apunta al logro y éxito de resultados, no tomando en cuenta generalmente los procesos que los generaron.

La OCDE (1995) define la educación de calidad como:

*“(...) aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”.*

Por lo que una escuela con estándares de calidad sería aquella que suscita la mejora de sus alumnos y alumnas en un sin fin de logros tanto académicos, emocionales, sociales y morales, sin desconocer su origen socioeconómico, su ambiente familiar y los conocimientos previos que posee.

Una organización educativa será efectiva en la medida en que pueda potenciar su capacidad para alcanzar los resultados esperados, por lo que la calidad se alcanzará cuando la

institución logre sus objetivos contenidos en el Marco Curricular, Planes y Programas y en su PEI.

Para obtener una educación de calidad se debe generar dentro de las organizaciones educativas nuevos marcos de gestión que desarrollen la autonomía dentro de la escuela y la integración de todos sus miembros, los que deben establecer renovadas líneas de comunicación basada en el **diálogo democratizado** que permita una verdadera retroalimentación entre los directivos, el personal docente, paradocente, alumnos padres y apoderados para que se puedan impulsar y desarrollar medidas de Autoevaluación que permitan dar con las claves que desencadenen los cambios favorables, así podrían surgir innovaciones, por ejemplo, sustentadas en la creación de proyectos escolares internos que motiven e involucren a la comunidad en el mejoramiento de los resultados educativos.

#### **3.2.2.4 Algunos factores que determinan la calidad en los Centros de Enseñanza**

- a) Los recursos materiales disponibles: aulas de clase, aulas de recursos, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- b) Los recursos humanos: nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
- c) La dirección y gestión administrativa y académica del centro: labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.

**d)** Aspectos pedagógicos: PEI (proyecto educativo institucional), evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías y logro de los objetivos previstos.

### **3.2.2.5 Principios de la calidad total en educación**

A lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el producto, más tarde el proceso, luego los trabajadores. Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente. En el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las escuelas eficaces.

**a)** Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el coste más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes <sup>6</sup>.

**b)** El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.

**c)** La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

**d)** La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto, es preciso evaluar.

---

<sup>6</sup> Entenderemos como cliente a la persona que utiliza los servicios que ofrece una determinada empresa o institución.

- e) La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como: la participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la colaboración, el trabajo en equipo, la formación de las personas, propiciar el desarrollo personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.
- f) La calidad total implica a toda la organización y hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar y ajustar<sup>7</sup>.

### 3.2.2.6 Criterios de calidad a que apunta el Modelo de Gestión Escolar

Como se señaló con antelación la calidad implica un juicio valorativo hacia un proceso o producto particular, en términos comparativos. Pero para establecer dicha comparación es necesario saber y definir criterios que regulen el enjuiciamiento.

Circunscrito al Modelo de la Calidad de Gestión Escolar, el concepto de calidad apunta a **criterios técnicos** que responden a la instalación de procesos y prácticas en la institución escolar, estos cuatro criterios son:

- a) **Prácticas intencionalizadas:** las prácticas deben tener direccionalidad, se deben enfocar en un propósito determinado para que sean realmente efectivas.
- b) **Prácticas Efectivas:** las prácticas institucionales deben traducirse en logro de resultados.
- c) **Prácticas sistemáticas:** las prácticas educativas deben estar circunscritas dentro de un circuito activo y periódico en donde se monitoreen y evalúen constantemente para el mejoramiento continuo.

---

<sup>7</sup> Extracto de (c)Dr. Pere Marqués Graells. 2002. *Calidad e innovación educativa en los centros*. Departamento de Pedagogía aplicada. Facultad de Educación. UAB.

**d) Prácticas que alcancen el despliegue de los elementos de gestión:** las prácticas deben cubrir todos los elementos de gestión presentes en el Modelo para alcanzar la calidad.

Existen de igual modo otros criterio de calidad dentro del Modelo que poseen un carácter transversal , los que llamaremos criterios axiológicos o valorativos, estos son:

- a) Motivación.
- b) Compromiso.
- c) Participación.
- d) Satisfacción de la comunidad educativa.

### **3.3.1 Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**

Se entiende por Modelo aquello que establece un horizonte ideal. El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar está basado en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Este Modelo recoge la experiencia adquirida a través de los Programas de Mejoramiento y de otras experiencias nacionales e internacionales importantes.

El Modelo identifica los procesos claves de la gestión de las instituciones escolares organizándolos en cinco Áreas generales<sup>8</sup>, permitiendo una evaluación detallada de sus componentes más relevantes.

El Modelo se constituye sobre la base de cuatro Áreas de Procesos y una de Resultados. Las Áreas de Procesos representan prácticas institucionales sistemáticas,

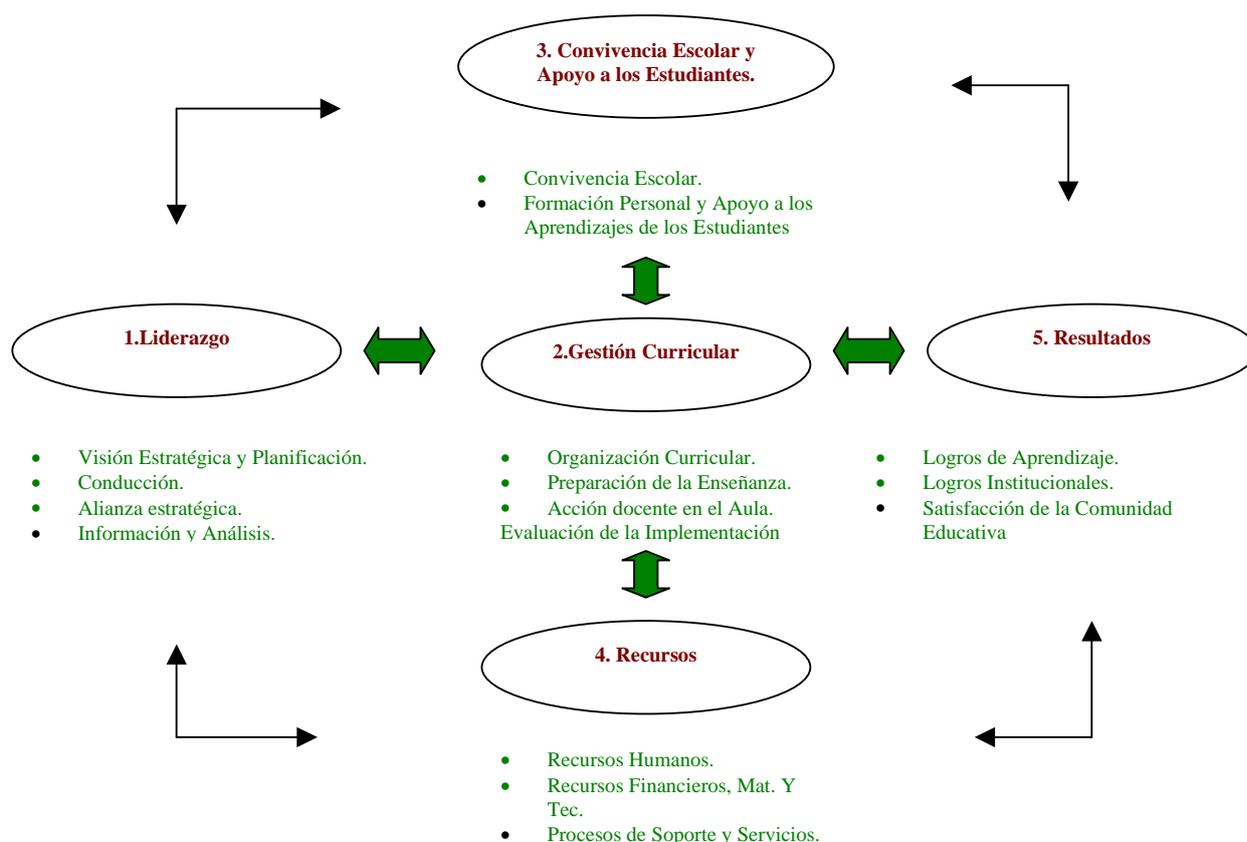
---

<sup>8</sup> Ver figura 1. Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar.

organizadas y orientadas a objetivos institucionales. El Área de Resultados representa las consecuencias de las Áreas de Procesos.

El sentido principal de este Modelo es brindar un marco de referencia a la institución para que pueda analizarse a sí misma y visualizar sus fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) a través del uso de la Guía de Autoevaluación, para mejorar paulatinamente la calidad de sus procesos y, por ende, sus resultados, que inciden especialmente en la mejora de los aprendizajes de los alumnos y alumnas.

Fig. 1 Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.



### 3.3.2 ¿Cuáles son las Áreas que componen el Modelo?

Existen cinco Áreas las que son los ámbitos claves de la Gestión de una institución educativa. Todas las Áreas exceptuando la de Resultados se refieren a procesos de Gestión, es decir, que se dan en el plano de las acciones que lleva a cabo la organización escolar para lograr sus metas. Cada Área tiene sus respectivas dimensiones y cada dimensión tiene respectivos elementos de gestión.

a) El Área de **Liderazgo** está compuesta por las dimensiones de: Visión estratégica y planificación, Conducción, Alianza estratégica e información y Análisis. Es un ámbito fundamental en la gestión escolar, ya que permite dar coherencia a las acciones de los diferentes agentes de la institución educativa. El liderazgo debe entenderse aquí no sólo como las acciones desplegadas por el directivo (a) del establecimiento, sino como líderes a todos los actores que tengan responsabilidad sobre una tarea o aporten con ideas de cambios. Por tanto, liderazgo es el eje impulsor de todas las otras Áreas.

b) El **Área de Gestión Curricular** comprende el conjunto de acciones y procesos que lleva a cabo el establecimiento para diseñar, implementar, evaluar y otorgarle sustentabilidad a su propuesta curricular. Esta Área tiene las siguientes dimensiones: Organización Curricular, Preparación de la Enseñanza, Acción docente en el Aula y Evaluación de la Implementación Curricular. Cada una de estas dimensiones tienen varios elementos de gestión que son finalmente los que dirigen la búsqueda y redacción de las evidencias comprobables que el establecimiento debe presentar una vez terminada la etapa de Autoevaluación.

c) El **Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes** se define como el ambiente apropiado para el desarrollo de los procesos de enseñanza- aprendizaje el que se compone de

dos dimensiones: Convivencia Escolar y Formación Personal y apoyo de los aprendizajes de los Estudiantes con sus respectivos elementos de gestión.

d) El **Área de Recursos** se entiende como la organización, optimización y conservación de los diversos recursos del establecimiento educacional, en función de su Proyecto Educativo Institucional y de los resultados de los aprendizajes. Esta Área contempla tres dimensiones: Recursos Humanos, Recursos Financieros; materiales y tecnológicos, y Procesos de Soporte y Servicios.

e) Finalmente el **Área de Resultados** está orientada a los efectos que alcanza el establecimiento educacional en la formación de sus estudiantes, en la eficacia y eficiencia de los procesos que desarrollan en el establecimiento y la satisfacción de sus usuarios. Esta Área tiene las siguientes dimensiones: Logros de Aprendizaje, Logros Institucionales y Satisfacción de la Comunidad.

Fig. 2. Áreas del Modelo de Gestión (Identifican los ámbitos claves de la gestión escolar).

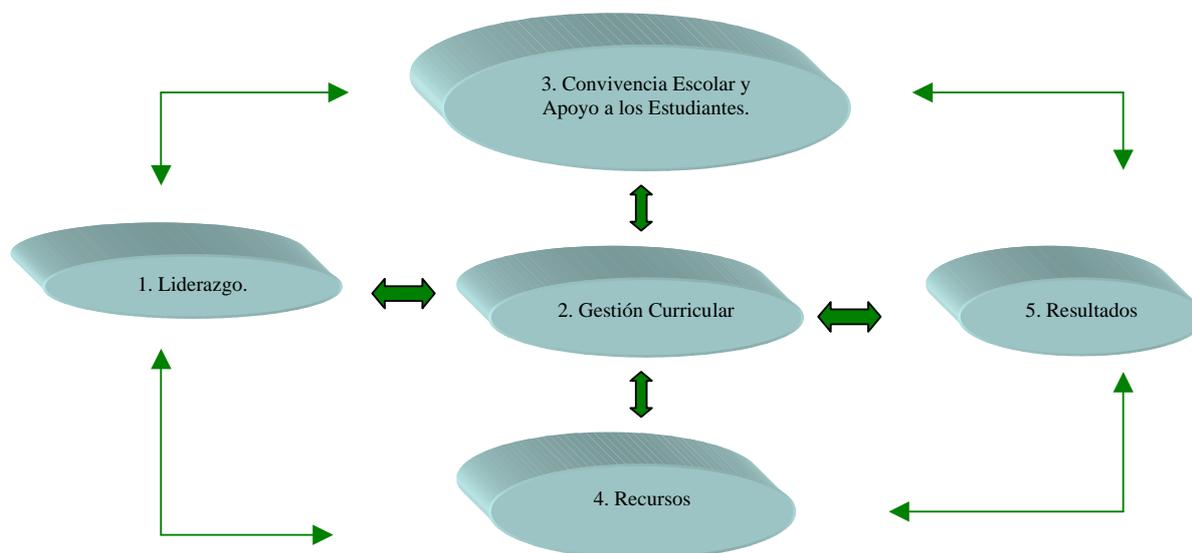
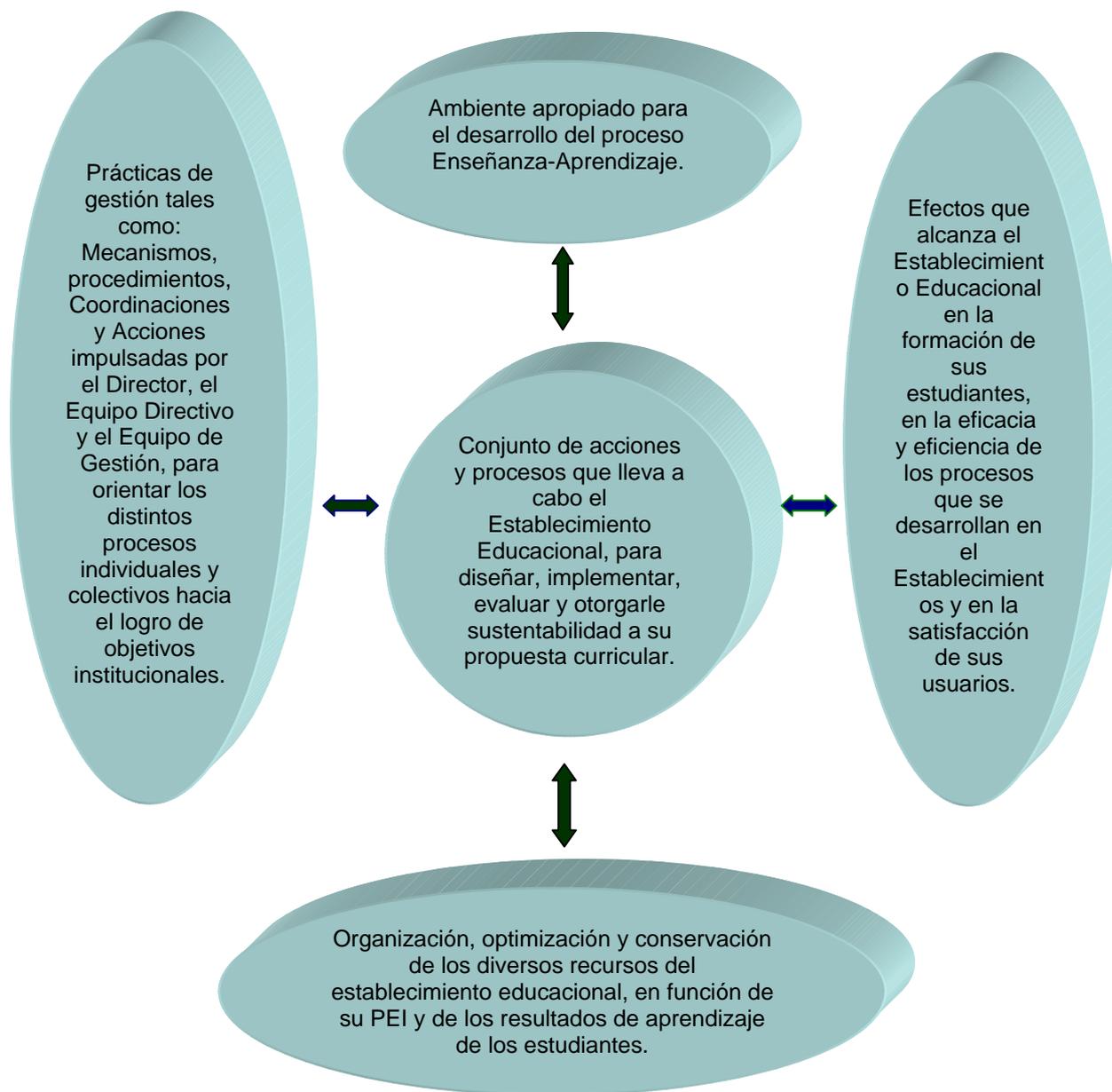


Fig. 3 Especificación de cada Área. ¿En qué consiste cada Área?



### 3.3.3 ¿Cuáles son los principios del Modelo?

- a) **Liderazgo con visión de futuro:** los directivos de las instituciones escolares deben motivar y dirigir a la comunidad educativa para alcanzar las metas.
- b) **Orientación a la satisfacción de los usuarios** (alumnos y familia): el establecimiento debe detectar y satisfacer las expectativas de la comunidad educativa.
- c) **Participación, principal factor estratégico:** las escuelas deben crear un ambiente que promueva la participación de los distintos actores, instancias que propendan a la creatividad, cooperación y trabajo en equipo para mejorar los procesos de gestión.
- d) **Mejoramiento continuo:** los establecimientos deben efectuar un aprendizaje, sustentado en el continuo análisis de las prácticas de gestión, implementando los ajustes y la evaluación de sus resultados.
- e) **Responsabilidad pública:** promueve el análisis de la manera en que el establecimiento educacional cumple con sus responsabilidades sociales y promueve, apoya y desarrolla una buena práctica ciudadana.
- f) **Orientación a resultados:** se fundamenta en que el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje permita la calidad de vida y conocimiento de los estudiantes. Por esta razón, los resultados pueden evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### 4.3.4 ¿Qué características tiene este Modelo?

- a) Es un **Modelo integrado**, ya que cada una de las cinco Áreas se relacionan entre sí. El Área de Gestión Curricular es el eje central, seguida de Liderazgo que es la que mueve los procesos y da coherencia a la participación de los agentes de la comunidad educativa. Por su parte el Área de Recursos como la de Convivencia y Apoyo a los Estudiantes, están orientadas a permitir condiciones y soporte para las otras Áreas. Las cuatro Áreas mencionadas convergen en la de Resultados.
- b) Hace **hincapié** en los **procesos como en los resultados**, lo que permite un aprendizaje de cómo alcanzar esos resultados de calidad que han sido planeados e ir evaluándolos continuamente.
- c) Permite que sean las **instituciones** las que **deciden** qué acciones realizarán para mejorar sus debilidades. El Modelo sólo propone dónde enfatizar, pero no prescribe.
- d) Es un Modelo **transversal** en los temas que evalúa, permitiendo su aplicación tanto en establecimientos Científico Humanista y en Técnico Profesional, como también en educación básica y media.
- e) Este Modelo es **flexible**, ya que cada institución le puede dar énfasis a aquellas Áreas que según su realidad considere más importantes.
- f) Por último, el Modelo de Calidad en la Gestión Escolar tiene como característica la **planificación**, ya que expone actividades y etapas que se establecen para alcanzar metas anteriormente definidas. Por otro lado, la gestión a mejorar está basada en información empírica.

### 3.4.1 ¿Qué es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Como hemos mencionado anteriormente nuestra actual Reforma educativa coloca acento en alcanzar mejores resultados que revelen calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es fundamental para alcanzar dicho objetivo obtener mejoras en la gestión escolar.

Para responder a la meta anterior el Nivel Central ha diseñado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).

Como lo señala el Ministerio de Educación el SACGE es un conjunto coordinado de dispositivos y recursos de apoyo orientados a producir condiciones para el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos y resultados de los establecimientos, permitiendo su monitoreo y evaluación permanente<sup>9</sup>.

El SACGE tiene como propósito activar en los establecimientos educativos un ciclo de mejoramiento continuo basado en prácticas de evaluación institucional que les permitan detectar sus fortalezas y oportunidades de mejora.

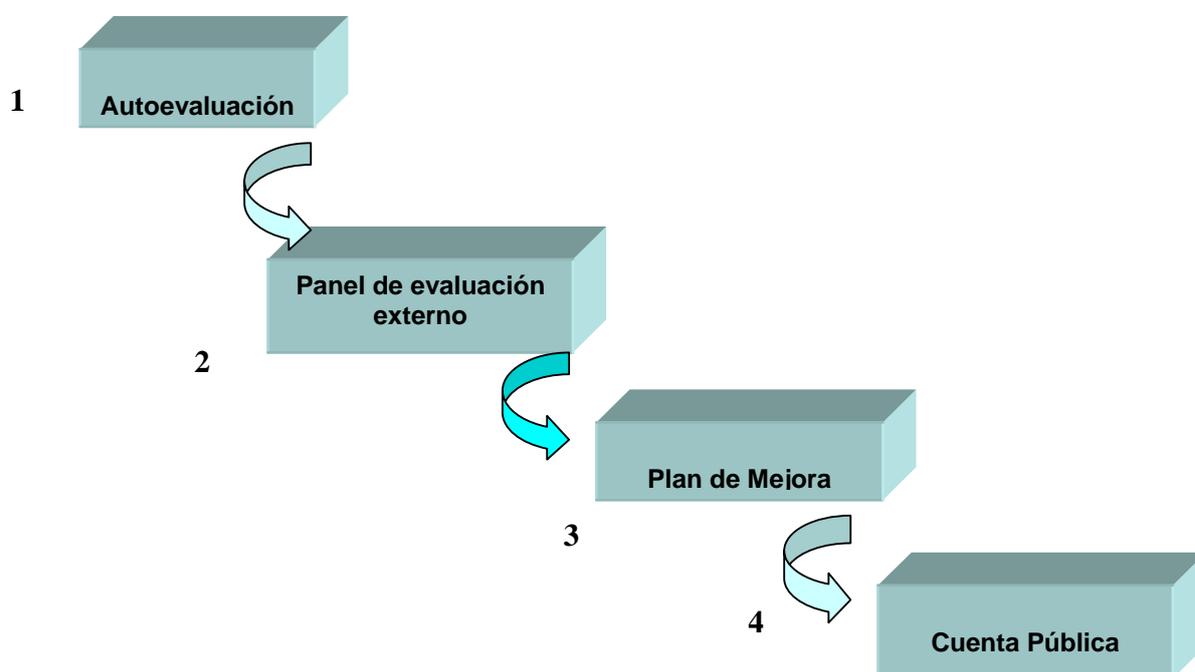
El SACGE está al servicio de la instalación del Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar.

---

<sup>9</sup> Extracto de MINEDUC. 2004. Guía de Autoevaluación para los establecimientos educacionales 2004. Unidad de gestión Escolar División Educación General. Santiago de Chile.

### 3.4.2 ¿Cuáles son las etapas que contempla la Instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar?

Fig. 4. Ciclo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.



A continuación se describirán cada una de estas Etapas:

#### 3.4.2.1 Autoevaluación

El Modelo de la Calidad de la Gestión Escolar se operacionaliza por medio de la Guía de Autoevaluación. Las instituciones educativas mediante la Autoevaluación analizan cómo ellas proceden en las cinco Áreas que constituyen el Modelo. A partir de ese análisis pueden

visualizar aquellas prácticas que conforman una fortaleza o una oportunidad de mejora para mantenerlas, implementarlas o modificarlas según corresponda.

La Autoevaluación, por tanto, además de ser una instancia de diagnóstico, permite a la institución ver el avance del mejoramiento continuo que se incorpora a través del tiempo, producto de la información recabada. Por tanto, el propósito de la Guía es permitir un proceso de Autoevaluación integrador de la institución educativa que permita la mejora continua.

#### **3.4.2.1.1 Conceptos claves para desarrollar la Guía de Autoevaluación**

Para desarrollar adecuadamente la Guía de Autoevaluación, los miembros de la comunidad educativa deben manejar ciertos conceptos descritos en el documento: *Autoevaluación. Guía para los establecimientos educacionales*. Para ello los hemos extraído de dicho texto:

**a) Dimensión:** expresa el contenido del Área en forma desagregada. Contiene la identificación de temas y criterios más específicos. En total son dieciséis Dimensiones divididas en cinco Áreas.

**b) Elemento de Gestión:** traducción operativa de cada Dimensión. Describen y establecen un grado más específico de las dimensiones, operacionalizándolas. Los enunciados señalan ámbitos relevantes que el establecimiento educacional debe abordar mediante una práctica determinada. La Guía contempla cincuenta y seis elementos de Gestión, distribuidos entre las Dimensiones.

**c) Práctica:** se entiende por Práctica los procesos, procedimientos, mecanismos, metodologías o acciones con que la institución aborda un determinado elemento de gestión. Es

decir, expresa una forma de trabajo del establecimiento para hacerse cargo de un aspecto de gestión escolar.

**d) Despliegue:** se entiende por despliegue la capacidad de la práctica para abordar los ámbitos relevantes del Elemento de Gestión.

**e) Evidencia:** se entiende por evidencia, la descripción de prácticas demostrables en base a pruebas determinantes. Es la descripción del proceso que justifica el nivel de evaluación en el proceso de autoevaluación.

**f) Medios de Verificación:** información que permite corroborar la veracidad de las evidencias proporcionadas. Éstas pueden provenir de: documentos oficiales, fichas, formularios, libros de clase, base de datos, reportes, informes, planificaciones, memorias, etc.

**g) Oportunidades de Mejoramiento:** se refieren a los Elementos de gestión evaluados con puntajes más bajos. En concreto, las oportunidades de mejora referidas a estos elementos de gestión corresponden a prácticas poco efectivas o despliegues limitados que pueden ser mejorados si se desarrollan acciones concretas para ello.

**h) Mejores Prácticas:** prácticas de los establecimientos educacionales para abordar determinados elementos de gestión que ameritan ser compartidas con otros, pues se consideran formas de enfrentar los procesos de gestión.

**i) Puntaje de Evaluación:** valor alcanzado en la calidad de las prácticas o resultados evidenciados.

**j) Relevancia:**<sup>10</sup> aquellas oportunidades de mejoramiento cuya intención, durante los plazos estipulados, conlleva un impacto sustantivo en los resultados del establecimiento.

---

<sup>10</sup> Relevancia, Pertinencia y Factibilidad son criterios para la priorización de Oportunidades de Mejora.

**k) Pertinencia:** aquellas oportunidades de mejoramiento que son significativas para el establecimiento, en función de su proyecto educativo Institucional y que contribuyen al logro de los objetivos.

**l) Factibilidad:** aquellas oportunidades de mejoramiento que el establecimiento efectivamente puede desarrollar en el tiempo determinado, con los recursos existentes.

### **3.4.2.1.2 Recomendaciones para el Proceso de Autoevaluación**

Para obtener un buen resultado del proceso autodiagnóstico, el establecimiento debe generar adecuadas condiciones institucionales para la aplicación de la Guía de Autoevaluación para lo cual la organización debe:

- a)** Informar a la comunidad educativa el inicio de un proceso de mejoramiento continuo (SACGE).
- b)** Involucrar a toda la comunidad educativa desde las primeras fases del proceso especialmente a los docentes que deben tener claro el objetivo del SACGE.
- c)** Acordar con anticipación los días o fechas en que se desarrollará la Autoevaluación institucional.
- d)** Abordar el levantamiento Autodiagnóstico mediante la formación de equipos con responsabilidades definidas y que sean lideradas por el directivo o algunos de los integrantes del Equipo de Gestión (EG).
- e)** Competencia técnica en las materias que se están evaluando.
- f)** Los equipos constituidos deben tener manejo temático correspondiente a su Área y participar durante todo el proceso.

g) Para un buen desarrollo de la Guía de Autoevaluación todos sus actores deben tener conocimiento pleno del instrumento y de sus conceptos.

Luego de la Etapa de Autoevaluación corresponde la Etapa denominada Panel Externo la que a continuación pasaremos a revisar.

### **3.4.2.2 Panel Externo**

El proceso de validación de la autoevaluación es ejecutado por un grupo de profesionales denominado **Panel Externo**.

El Panel Externo está **conformado** por tres profesionales pertenecientes a los tres niveles del sistema educativo: MINEDUC, Sostenedores y DEPROV. Uno de ellos cumplirá el rol de coordinador. En algunos paneles se contará con la colaboración de examinadores de Chile Calidad.

#### **3.4.2.2.1¿Cuándo se inicia el trabajo del Panel Externo?**

El trabajo se inicia una vez que los establecimientos hayan **ingresado** todos los **datos** del diagnóstico institucional a la **página web** dispuesta para este proceso.

#### **3.4.2.2.2¿Cuándo finaliza el trabajo del Panel Externo?**

El trabajo finaliza **posterior a la visita al establecimiento** y cuando se ha entregado el **informe final**, donde se registran los puntajes definitivos y observaciones a las evidencias presentadas para los distintos Elementos de Gestión.

### 3.4.2.2.3 ¿Cuáles son las etapas que realiza el Panel Externo?

El proceso de validación del Panel Externo considera las siguientes etapas:

- a) **Evaluación individual:** cada miembro del Panel analiza las evidencias entregadas por el establecimiento. Esta etapa incluye la lectura del informe de autoevaluación, el registro de observaciones y/o consultas respecto a la información entregada y propuesta de nuevo puntaje si corresponde.
- b) **Consenso:** sobre todos los puntajes de las evidencias presentadas para los cincuenta y seis elementos de gestión y de aquellos que deben ser revisados o que requieran de información adicional, para aclarar las dudas que permitan definir el puntaje definitivo del establecimiento.
- c) **Visita al establecimiento:** para recopilar la información adicional o confirmar las evidencias entregadas, con la finalidad de establecer el Puntaje Final en cada elemento de gestión. Esta actividad incluye la preparación del informe de visita, al establecimiento y envío de la agenda de visita, donde se especifican los focos de trabajo que tendrá el Panel durante los días de visita y se presenta una organización inicial de los tiempos y secuencia de revisión.

Durante esta visita se realiza el trabajo de entrevistas y revisión de los medios de verificación. Una vez finalizada se realiza el consenso definitivo que establecerá los puntajes finales.

Finalmente se entrega una retroalimentación presencial con los resultados generales de la visita (informe por Áreas), a la dirección del establecimiento o al conjunto de los docentes, según organización y planificación del establecimiento.

- **Redacción y envío del informe final**

Con los puntajes definitivos que el Panel asigna al establecimiento, junto con las observaciones respecto de las razones que justifican los cambios de puntuación, se elabora el informe final. Éste debe ser entregado en un plazo no superior a los diez días posteriores a la visita.

Luego de terminada la **Visita del Panel Externo** se desarrolla la tercera Etapa que consiste en la **Elaboración del Plan de Mejoramiento**.

### **3.4.2.3 Plan de Mejoramiento**

Una vez concluido el proceso de validación, el establecimiento debe crear un Plan de Mejoramiento, el cual deberá estar asistido por técnicos de los equipos profesionales de los sostenedores.

#### **3.4.2.3.1 ¿Qué es el Plan de Mejoramiento?**

El Plan de Mejoramiento es un **instrumento de planificación** que recoge y articula los aspectos y las acciones prioritarias que el establecimiento abordará para su mejoramiento y que tendrán mayor impacto en la gestión, en los resultados y en el logro de los objetivos institucionales (Proyecto Educativo Institucional)<sup>11</sup>.

Es una herramienta que permite a los establecimientos educativos dirigir y generar el cambio, pues forja un sentido claro frente a las determinaciones y acciones prioritarias que se

---

<sup>11</sup> MINEDUC. *Plan de Mejoramiento. Orientación para su elaboración. Sistema de Aseguramiento de la calidad de la Gestión escolar*. Unidad de Gestión Escolar. División Educación General.

deben tomar con respecto a las prácticas de gestión que definitivamente lograrán la obtención de resultados y metas propuestas.

El Plan de Mejoramiento es un eje contenedor de los Planes Anuales de Acción y de los Programas del MINEDUC, pues en él convergen todos los proyectos y programas que la institución educativa lleva a cabo y que en el futuro piensa poner en marcha. Fruto de esta articulación, el establecimiento genera una visión integral de su gestión educativa y así logra precisar las prioridades en que trabajará y focalizará los recursos. Por medio de los esfuerzos desplegados el establecimiento paulatinamente mejorará las Áreas ya definidas y así, posteriormente, continuará el mejoramiento de otras.

Este dispositivo, junto a los demás apoyos técnicos presentes en el SACGE pretende transformar los procesos de gestión escolar haciendo cotidiano el mejoramiento institucional, pues está concebido como una planificación deliberada para generar cambios en los establecimientos en el corto y mediano plazo, ya que su impacto se centra en el fortalecimiento de prácticas de gestión escolar que se han identificado como oportunidades de mejora.

El Plan de Mejoramiento no durará más de tres años y durante este periodo se llevará a cabo una evaluación anual para evaluar el éxito de las estrategias de mejora.

#### **3.4.2.3.2; Cuáles son las características del Plan de Mejoramiento?**

a) Es una herramienta que proporciona al establecimiento educativo **dirección y claridad** respecto al cambio permanente.

- b) Es un **eje coordinador** entre la totalidad de las acciones y prácticas que la institución articula para mejorar su gestión, con lo que obtiene los logros esperados (mejores resultados y concreción de los objetivos del PEI).
- c) Permite **diferenciar** y **discriminar** aquellas **estrategias** que se han desarrollado en la institución y descubrir cuáles han sido y serán más efectivas para generar los cambios.
- d) Desarrolla un **aprendizaje dentro de la organización educativa**, pues establece entre los miembros de la comunidad escolar una reflexión individual y colectiva frente a las prácticas de gestión que serán constantemente evaluadas y mejoradas.
- e) **Da cuenta** al DAEM, DEPROV y otras **instituciones externas, de las estrategias** de mejora que desarrolla un centro educativo en particular.
- f) Hace posible **comprobar la correlación** existente entre **el PEI y las estrategias de mejora** que un determinado centro educativo establece como relevantes.
- g) Surge a partir del informe autodiagnóstico validado por el Panel Externo y en donde **se localizan las oportunidades de mejora** que constituyen la base para la elaboración del Plan.
- h) En su formulación se expresan **metas, objetivos, acciones y procedimientos** y se determinan a los responsables de su ejecución, se establecen los recursos y plazos para llevarlo a cabo y evaluarlo en el transcurso del tiempo.
- i) Para su elaboración, implementación y seguimiento, se pretende **la participación de los miembros de la comunidad educativa**, la que debe ser motivada por un liderazgo efectivo por parte de la dirección del establecimiento educativo<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Extracción MINEDUC. 2004. *Plan de Mejoramiento. Orientación para su elaboración. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Unidad de gestión Escolar División Educación General.

### 3.4.2.3.3 ¿ Cuáles son los criterios para la Elaboración del Plan de Mejoramiento?

Para elaborar el Plan de Mejoramiento cada establecimiento educativo debe, en primer lugar, **ordenar los elementos de gestión en forma ascendente según las puntuaciones obtenidas** en la Etapa de Autoevaluación. Los elementos que encabezan la lista, vale decir los elementos de menor puntaje, se denominan oportunidades de mejora.

Para poder priorizar correctamente las oportunidades de mejora se han establecido tres criterios que se deben tomar en cuenta a la hora de elaborar el Plan de Mejoramiento: **Relevancia, Pertinencia y Factibilidad**<sup>13</sup>.

Fig. 5. Criterios para el diseño del plan de Mejoramiento.



### 3.4.2.3.4 Definiciones de los componentes del Plan de Mejoramiento

A continuación se definen los principales componentes de la planificación del mejoramiento institucional (Componentes del Plan de Mejoramiento), que se encuentran contenidos en el documento *Plan de Mejoramiento. Orientación para su elaboración*,

<sup>13</sup> Estos elementos ya han sido descritos en la página 56.

entregado a las instituciones escolares para el desarrollo de esta Etapa del SACGE y que aquí presentamos ordenados alfabéticamente:

**a) Asesoría y apoyo externo:** soportes técnicos que el establecimiento requiere para implementar acciones determinadas (aporte de la supervisión, equipo técnico del Departamento de Educación, consultores externos, profesores de otros establecimientos, otros profesionales o instituciones, etc.).

**b) Estrategias de mejoramiento:** actividades, acciones o conjunto de acciones, procedimientos o tareas de mejoramiento que se emprenderán para conseguir cada objetivo propuesto.

**c) Nivel de calidad diagnosticada (0-5):** puntaje asignado al elemento de gestión evaluado a través de la evidencia correspondiente. Responde a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de calidad del cual partimos?

**d) Niveles de calidad esperada (0-5):** puntaje del elemento de gestión mejorado. Responde a la pregunta: ¿Cuál es el nivel de calidad al cual queremos llegar dentro del plazo establecido?

**e) Objetivos de mejoramiento:** propósito o fin de mejoramiento de los procesos de gestión. Logros de las Dimensiones o Áreas del Modelo. Lo constituyen una o varias oportunidades de mejoramiento ya priorizadas, relacionadas entre sí. Se sugiere un máximo de cinco objetivos.

**f) Oportunidades de mejoramiento:** se refieren a los Elementos de Gestión evaluadores con los puntajes más bajos. Corresponden a prácticas poco efectivas o despliegues limitados, que pueden ser mejorados si se desarrollan acciones concretas para ello.

**g) Oportunidades de mejoramiento priorizadas:** aquellas definidas a partir de la aplicación de los criterios de relevancia, pertinencia y factibilidad.

- h) **Plazos:** tiempos o duración de ejecución de las actividades de mejoramiento.
- i) **Recursos humanos, materiales y financieros:** apoyos requeridos para asegurar que las estrategias de mejoramiento programadas se lleven a cabo. En este punto es necesario precisar con claridad las fuentes de financiamiento o acciones administrativas, si corresponde.
- j) **Responsables:** son los actores de la comunidad educativa a cargo del cumplimiento de las actividades de mejoramiento.
- k) **Seguimiento y evaluación del Plan:** permite verificar la ejecución de las estrategias de mejoramiento respecto al logro de los objetivos. Este proceso se realiza en base a indicadores.

Sin duda el desarrollo de un Plan de Mejoramiento tiene como objetivo generar cambios e innovaciones que impulsen a la institución a modificar ciertos factores para alcanzar el logro de las metas propuestas. A continuación desarrollaremos los conceptos de cambio e innovación.

### 3.5 Cambio e Innovación

---

Como ya se señaló, el Modelo de Calidad de Gestión Escolar requiere de la instalación de un Sistema, que en este caso es el de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, aunque dicha implementación puede generar resistencias antes de causar un cambio en la institución escolar.

---

El éxito del SACGE dependerá de obstáculos y facilitadores que se generan dentro de la institución educativa, causados por los cambios a que está siendo sometida la cultura escolar de la institución.

Para comprender este fenómeno es necesario abordar los conceptos asociados al cambio y la innovación dentro de la cultura escolar.

### **3.5.1 Planificación y deliberación**

Se debe entender que las nuevas ideas y estrategias para lograr mejorar, no surgen de manera espontánea o de forma natural en las organizaciones escolares, sino que se despliegan por medio de la deliberación acerca de cuáles son las falencias y cuáles son las fortalezas en cada establecimiento escolar. Es por ello que antes de realizar cualquier acción hay que **diagnosticar las necesidades**, factores o procedimientos que afectan o influyen en el desarrollo de la concreción de los resultados. El diagnóstico parte desde un **proceso interno** desde una autoevaluación que revela los **principales problemas** que se presentan en la escuela, y más importante, señala cuál o cuáles son las causas que los generan y cuál es su naturaleza. Teniendo claridad en ello se puede hacer una **transformación** en la institución.

El desafío más inminente es la comprensión de que todo lo que sucede en la cotidianidad de la realidad de los centros educativos requiere imperiosamente ser articulado, ordenado y regularizado. Surge así una **Gestión integral** entendida como aquel proceso que **involucra a todas las actividades que se despliegan en la cotidianeidad de la gestión escolar** y que atañe a todos, pues se requiere de un trabajo colaborativo y sistemático para alcanzar la efectividad de las acciones a emprender. Es por ello, que cada uno de los agentes de la comunidad debe conocer el funcionamiento del sistema y el lugar dentro de la organización y función que le corresponde desempeñar, y así trabajar **en equipo**, creando un ambiente de integración.

Para entender la labor que a cada uno de los miembros les atañe dentro de la escuela y lograr una identificación con ella y que promueva las acciones concretas, es necesario en primera medida **conocer a la organización** y distinguir los aspectos que la materializan y que la diferencian de las demás, ya que cada centro escolar es único en su realidad. Factores claves para reconocer esto son estar al tanto de la **Misión y la Visión** que posee el organismo, entendiendo a la primera como:

*“(...) la razón de ser de la institución; es un propósito amplio que otorga sentido a todas las acciones de los integrantes de una escuela determinada. La Misión corresponde al presente de la organización, a sus objetivos más próximos, y a lo segundo como una imagen mental formada respecto a un futuro posible y deseable para la escuela; es aquello que se quiere llegar a ser organizacionalmente”<sup>14</sup>.*

**La Misión y la Visión** orientan al equipo de gestión y otorga un marco por el cual se dirigen los esfuerzos conjuntos, ellas ofrecen los sustentos a la gestión escolar, ya que compromete a toda la comunidad y orienta hacia lo que se desea conseguir.

Como ya se mencionó, cada escuela es distinta a las demás, por lo tanto en ella opera una **cultura escolar** específica la que entenderemos como:

*“(...) un conjunto de normas explícitas e implícitas que implican una forma de entender la labor educativa del maestro y del funcionamiento escolar” (Ramírez, 2000:14).*

---

<sup>14</sup> *Organizaciones Educativas y Gestión Escolar*. Unidad de aprendizaje: la gestión escolar un desafío orientado a la calidad . Pág. 102.

Así, la nueva Gestión se encamina sobre una cultura escolar ya definida, constituida mediante diferentes factores y arraigada en el tiempo, **el cambio** sólo se puede desarrollar **mediante la instalación de procesos** que transformen estos factores y que abarquen al organismo en su totalidad, incluyendo a todos sus miembros. Las modificaciones surgirán a partir de la reflexión y el saber cuáles son los problemas presentes y cuáles serán las posibles soluciones dependiendo de los recursos y capacidades con que se cuente.

Alcanzar el éxito radica en generar un verdadero cambio que se logrará mediante la articulación de todos los elementos presentes en la cultura escolar particular, las modificaciones deben ser asumidas y adaptadas desde las propias características de la organización. Es por ello, que para poder realizar cualquier modificación en la Gestión ordinaria de la escuela, es indispensable poseer un **plan de acción fundado en el diagnóstico** y la Autoevaluación, desde él se logran diseñar de mejor forma las estrategias de acción que promueven e impulsan la transformación.

El plan de acción o proyecto escolar, es el instrumento que articula el trabajo sistematizado que emprende la escuela como organización para dar solución a los aspectos identificados por la Autoevaluación.

Los cambios surgidos a partir del proyecto implica desarticular, transformar y desmontar procedimientos y prácticas arraigados en el tiempo, por lo que se hace necesario que estas estrategias de acción conjunta se desarrollen **desde el consenso**, comprendiendo que dichos procesos de transformación están establecidos mediante la detección de necesidades y que pretenden mejorar las prácticas pedagógicas teniendo en cuenta que la escuela avanza a un mismo ritmo, ya que posee un plan de acción comunitario que posee metas comunes.

### 3.5.2 Fases del cambio

Whithaker ( 1998) señala y define las fases del cambio institucional:

**a) Conmoción:** esta etapa puede traer consigo fuertes sentimientos de conmoción e incredulidad, una sensación de que las estructuras familiares y las fronteras del mundo se están derrumbando.

**b) Retroceso:** la marcha atrás se produce cuando se empieza a tomar conciencia de las implicaciones del cambio. Es un intento de mantener intacto el mundo conocido. La gente busca formas de evitar las consecuencias del cambio y lucha por mantener el estado de las cosas. En esta etapa se ensayarán contra argumentos y se pondrán las fases lógicas de la resistencia.

**c) Reconocimiento:** comienza a emerger la sensación que los cambios son inevitables, surgiendo la necesidad de llevar el paso y no llamar demasiado la atención con el comportamiento de resistencia. Es muy fuerte el temor al aislamiento, particularmente el ser abandonado, por lo que se busca aprobación. El reconocimiento se acompaña a menudo de una profunda sensación de inseguridad.

**d) Adaptación:** ésta se logra cuando la aceptación racional del cambio se equipara a la adaptación emocional y psicológica, las ansiedades se reducen y se identifican los pasos a seguir. La adaptación implica un giro interno. La adaptación no necesariamente requiere conformidad, puede implicar compromiso y algunas veces determinación para perseguir la resistencia pasiva.

### 3.5.3 El cambio en la cultura escolar

Para que el cambio sea **duradero** y no sólo una novedad pasajera y se establezca como una innovación, es necesario fundar las **modificaciones desde la cultura escolar**, involucrando a todos los actores del sistema escolar, los que deben saber priorizar elementos y deben tener claridad en el trabajo y tareas a desarrollar. Se deben generar mayores grados de autonomía para las escuelas y dentro de ellas comprender los procedimientos como procesos colectivos.

Entenderemos como innovación:

*“ (...) al cambio deliberado, nuevo, específico, que se piensa que va a ser más eficaz para conseguir los objetivos de un sistema” ( Miles, 1964 en García, 1997).*

y también como:

*(...) "una idea, objeto, o práctica percibida como nueva por un individuo, que intenta introducir mejoras en relación a objetivos deseados, que por naturales tienen una fundamentación y que se planifica y delibera”(Nichols, 1983: 4 en García ,1997).*

La innovación educativa es un proceso que busca realizar de la mejor manera los procesos que tienen relación con la cultura escolar, los resultados escolares y las tácticas que logran cambiar cualitativamente la formación de los alumnos.

Dicha innovación está constituida por:

*“(...) un conjunto de ideas y concepciones estratégicas, contenidos y direccionalidades del cambio, redefiniciones de funciones de los*

*individuos y recomposiciones organizativas de la escuela”* (González y Escudero,1987 en García,1997: 17).

### 3.5.4 Algunas definiciones de cultura escolar <sup>15</sup>

Autores	Definiciones
Fullan Y Hargreaves (1992 )	<i>Son las creencias y expectativas mostradas que ponen de manifiesto la forma en que funciona una escuela, particularmente en lo referente a como se relaciona la gente (o como fracasan al relacionarse): En términos sencillos la cultura es la forma en que hacemos las cosas y como se relaciona unos con otros.</i>
Nias (1988)	<i>Múltiples realidades sociales que las personas se construyen para sí mismas.</i>
Westoby (1988)	<i>Un “habitat social” que incluiría tanto lo informal, lo efímero y lo oculto, como lo</i>
	<i>visible y oficial.</i>
Whithaker, Patrick. (1998)	<i>Trata sobre la gente dentro de un contexto organizativo, estando caracterizada, por la conducta (lo que la gente dice y hace),</i>

<sup>15</sup> Estas definiciones han sido extraídas del libro *Como gestionar instituciones educativas* de Patrick Whithaken. 1998. Pág.119.

	<p><i>las relaciones (como trabajan unos con otros), las actitudes y valores (cómo ciertos supuestos, creencias, prejuicios que afectan a los trabajos formales e informales de la organización).</i></p>
<p>Domínguez, Guillermo y otros.1996.</p>	<p><i>La cultura es la confluencia de todos los elementos del sistema relacional de un centro, es decir es la comunicación, la participación, los conflictos, el estilo directivo, y el clima como proceso interactivo que generan un entramado o tejido de creencias, supuestos, valores y retos compartidos, difíciles de cambiar, pero que es el único instrumento para que la propia comunidad educativa pueda modificar y mejorar realmente su funcionamiento.</i></p>

De acuerdo a las características de nuestra investigación consideramos que la definición más adecuada es la presentada por Domínguez, ya que en nuestras observaciones de campo dirigimos nuestra mirada orientada por conceptos como: estilo comunicacional, participación, clima organizacional, estilo directivo, los cuales son los elementos que el autor considera constituyentes claves de la cultura escolar.

### 3.5.5 Tipos de cultura

Según Domínguez (1996) existen tres tipos de culturas que se pueden dar en la institución educativa:

a) **Cultura burocrática:** es una cultura **paternalista**, que concibe que al ser humano hay que **controlarlo**, pues de esta forma se pueden conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los **educadores** es transmitir de la forma más **fiel posible los valores sociales** imperantes. En esta cultura existe centralización del poder y una distribución funcional y jerárquica de las tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal y gran importancia a las normas.

Los **equipos directivos** entienden el ejercicio de su función como un **oficio que se puede aprender y que hay que saber hacer**. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir, controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la administración y se limitan a apilarlo de una forma burocrática y reproductora.

El **tipo de comunicación** que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de las estructuras **formales verticales**.

En este tipo de cultura se **inhibe la participación**, ya que las dediciones son tomadas unilateralmente por los equipos directivos.

Todo esto crea un tipo de centros marcados por una cultura de los equipos directivos **burocrática- eficientista**, un nivel de satisfacción y motivación bastante baja entre los miembros del centro, lo cual genera un clima irreal y regresivo.

b) **Cultura permisiva:** representa la cultura que entiende al ser humano como un **ente individual** que debe caminar independientemente. Cada profesor se entiende cómo una unidad celular independiente. El centro se concibe como **lugar de trabajo y fuente de remuneración** que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. La organización está subordinada al individuo y es difícil el control y la coordinación.

El **rol de los equipos directivos** se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, esto crea una cierta **anarquía organizada**.

La **comunicación** ascendente-descendente es **de tipo informal**, manteniéndose una comunicación horizontal socio-afectiva, hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son de tipo informativo que decisivo.

El **clima existente es frustrante, permisivo**, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) **Cultura colaborativa:** se fomenta una **colaboración espontánea** y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: **apoyo y relación mutua**, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto que tiende a abordar las diferencias individuales, de status y de estilo.

El **equipo directivo** se ha convertido en **líder del equipo** docente y es capaz de negociar y coordinar con la comunidad.

La **comunicación** que fomenta es de tipo **multidireccional**, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una **participación** que exige **responsabilidad y compromiso** en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica **innovación y cambio**.

## CAPÍTULO 4

### TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo consistió en la recogida de datos a partir de la aplicación diferentes técnicas e instrumentos<sup>16</sup>, tales como entrevistas, observación no participante y notas de campo. Posteriormente tal información fue vertida en una Matriz<sup>17</sup> de acuerdo a determinadas categorías<sup>18</sup>, como por ejemplo clima organizacional, clima social, estilo comunicacional, liderazgo, etc. Por motivo de su gran extensión la hemos situado en el Anexo 3. Cabe destacar que la información presente en cada Matriz fue elaborada a partir de los registros del Cuaderno de campo y Observación no participante de las distintas investigadoras en las reuniones y las actividades estipuladas por cada establecimiento para el desarrollo del proceso de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar.

La información de la Matriz nos permitió la Triangulación tanto de fuente como de técnica para obtener la validación de datos y su análisis. Las pautas de triangulación se presentan en el Anexo 4 a modo de tabla de doble entrada donde se expresan las etapas de la implementación con sus conceptos centrales por fase, Registro de campo, Declaración de EGE (antes y después de cada fase), Declaración de los docentes (antes y después de cada fase) y para finalizar con una síntesis de la información obtenida.

---

<sup>16</sup> Ver Técnicas e instrumentos Pág. 10

<sup>17</sup> Ver Matriz Anexo 3.

<sup>18</sup> Ver Criterios y conceptos utilizados para el diseño de los instrumentos y que orientan las observaciones en terreno. Pág. 12.

## CAPÍTULO 5

### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA POR ESTABLECIMIENTO

En el proceso de investigación de la Instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, cada investigadora realizó un acompañamiento de un establecimiento educacional específico. De acuerdo a dicho acompañamiento, se relatará entonces, observaciones particulares de cada realidad educativa.

Los puntos de observación son similares en los tres centros educacionales, ya que se eligieron categorías que guían dicho propósito. Las categorías de observación dependen de la etapa, las que distribuimos de la siguiente manera:

**Etapa de Autoevaluación:** Motivación, Expectativas, Valoración de experiencia, Apoyo técnico, Facilitadores, obstaculizadores y Acopio de evidencia.

**Etapa de Visita del Panel Externo:** Expectativas, Fluctuaciones, Situaciones, Autoridad técnica y Desempeño equipo de Panel Externo.

**Etapa de Elaboración Plan de Mejoramiento:** Desempeño Expositores, Apoyo de documentación, Espacios de participación, Compromiso de asesoramiento declarado, Elementos priorizados, Elaboración de Plan, Importancia de la etapa y Asesoramiento ejecutado.

Así también se presenta la apreciación de los establecimientos al finalizar el proceso de la instalación, por lo que serán tomadas categorías como la Etapa considerada más relevante y Valoración de la experiencia de Instalación del SACGE.

Cabe recordar, que de acuerdo al tipo de investigación, el análisis será de tipo descriptivo-interpretativo.

## 5.1 Procesamiento de la información del LS1

### 5.1.1 Jornada capacitación

Esta primera capacitación fue mal evaluada por el EG LS1 que participó, ya que consideraron que fue superficial afirmando la UTP de LS1 que:

*“ Yo considero que la jornada debió ser más extensa y personalizada, ya que eran grupos muy numerosos, aunque cierto, el que quiere participar, lo hace, pero de todas maneras creo que el tiempo fue insuficiente para profundizar en los nuevos conceptos “.*

A causa de esto afirma, debieron buscar información por sus propios medios y consultando con otras instituciones que habían realizado este trabajo el año anterior señala la jefa de UTP del liceo:

*“Nosotros debimos consultar a una institución escolar que el año pasado inició la Marcha Blanca, para que nos orientara en el tema de la redacción de evidencias, por ejemplo”.*

En general hay descontento por el resultado de esta jornada, enfatizando en que era necesario más y mejor tiempo para aclarar las dudas, ya que este Sistema es totalmente nuevo para ellos.

### 5.1.2 Etapa de Autoevaluación

Primera reunión. En la **fase de sensibilización** se realiza una jornada con todos los docentes en que de manera general se les explica que el establecimiento ha comenzado un proceso de autoevaluación institucional, y en que necesitan del cuerpo docente para llevarlo a cabo, la persona encargada de coordinar fue la Jefa de UTP. Al consultar en esta primera

reunión a algunos docentes si comprenden cuál es el propósito del SACGE la mayoría plantea lo siguiente:

*“Bueno es un sistema que permite evaluar el trabajo que los docentes hacemos a diario, por ejemplo si planificamos o no, si nos capacitamos, en general es para evaluar la labor docente”.*

Otro docente afirma lo siguiente frente a la misma pregunta:

*“Yo entendí que es un diagnóstico para saber como estamos como colegio, para ver debilidades y fortalezas y desde ahí trabajar, pero creo que lo más importantes es la evaluación a los profesores”.*

En la fase de **levantamiento autodiagnóstico** asisten casi la totalidad de la comunidad educativa; docentes. Director, orientadora, jefa de UTPI, inspectoras y bibliotecaria . El equipo de gestión está conformado por director, Jefa de UTP y Sub-Jefa de UTP.

En esta primera etapa hay **motivación y compromiso** por parte de EG del LS1, sin embargo, los docentes se mantienen medianamente **motivados y comprometidos**, ya que manifiestan:

*“Nosotros siempre recibimos programas del ministerio, los hacemos y después se dejan estancado y no recibimos más ayuda de parte de ellos, yo considero que deben tomarnos en serio de una vez”.*

Otra docente afirma:

*“Considero que la Reforma es grandilocuente, desea alcanzar muchas cosas en poco tiempo, y se invierte mucho y los resultados son mínimos”.*

Por otro lado la Jefa de UTP de LS1 contrarresta estas afirmaciones aclarando que:

*“ Este sistema nos va a permitir ordenarnos en lo administrativo y pedagógico, nos ayudará establecer lo positivo y negativo de nuestro liceo, no es sólo una Autoevaluación para los profesores, sino de todos”.*

Sin embargo aunque no entienden el sentido, participan en el levantamiento de evidencias, redacción, revisión de éstas, es decir entregan esbozo y el equipo directivo trabaja esa información. Los docentes se acercan medianamente al sentido del SACGE, por lo que sus **competencias técnicas** son mínimas.

El EGLS1 tiene claro el objetivo del Sistema, principalmente la encargada de ULSI, mostrándose muy interesada en realizar esta etapa. Existe **competencia técnica** por parte del EGLS1, ya que manejan los conceptos básicos del SACGE, pero esta competencia es más alta en la Jefa de UTP que en el resto de los integrantes.

Las **expectativas** sobre SACGE por parte de EGLS1 son positivas ya que consideran que este Sistema les permitirá ordenarse como institución y además establecer qué están haciendo bien y qué están haciendo mal, así lo afirma Sub-Jefa UTP :

*“Nosotros hemos hecho cosas realmente maravillosas en nuestro establecimiento, pero no las hemos registrado, por ello creo que es importante que desarrollemos este Sistema”.*

Las expectativas de los profesores no son muy altas, ya que consideran que es sólo evaluación docente, al respecto opina un profesor:

*“ Yo creo que este sistema sólo pretende evaluar a los profesores, y además va a establecer un ranking entre los establecimientos que obtengan mejor puntaje, tal como fue el SIMCE, por lo que yo no estoy muy entusiasta con este tema”.*

Otro docente afirma lo siguiente:

*Estoy escéptico frente a estas innovaciones, yo creo que innovar por innovar no tiene mucho sentido,. A los profesores se nos exige tanto hoy en día y las retribuciones nunca alcanzan lo merecido. Esto solo es más trabajo administrativo*

**La estrategia de trabajo** es básicamente colaborativa. Se establecen grupos designados autoritariamente por Director y jefa de UTP . Cada grupo se hace cargo de un Área con sus dimensiones y elementos de gestión. Cada Área esta coordinado por un integrante de EGLS1 y se elige entre todos los integrantes a un redactor de las evidencias. Los grupos utilizan similares formas de trabajar en donde se establece qué es un evidencia, los medios de verificación y cómo redactarlas.

En el grupo de **convivencia la estrategia** es un tanto restrictiva, ya que la coordinadora orienta y controla todo el trabajo dejando poco espacio a la participación del resto de los profesores.

En general en esta etapa el **trabajo es colaborativo y participativo** en la tarea de recabar evidencias, pero en la toma de decisiones es autoritario, ya que el EGLS1 es quien decide.

**El clima social** es positivo, ya que los docentes se sienten cómodos trabajando con sus colegas, y se percibe que están habituados a organizarse de esta forma, aunque en un principio estaban desorientados y, por ende, desanimados con las tareas a realizar, pero en la medida en que van entendiendo las instrucciones logran comprometerse.

En esta etapa no se recibe **apoyo técnico** por parte de las instituciones educativas encargadas y la UTP considera que es necesario que en esta etapa se les asesore ya que surgen muchas dudas que sólo expertos pueden solucionarlas, pero según lo estipulado establecimientos deben realizar solos esta etapa, afirmando que:

*” En esta etapa no hemos recibido asesoramiento del DAEM ni DEPROV, pero tengo entendido que se debe dejar sola a la institución en esta etapa, pero de todas maneras nos han surgido muchas dudas, sobre todo el tema de las evidencias, que es difícil de establecer qué es o no evidencia, y hemos tenido que consultar con otras instituciones que hicieron este proceso el año pasado”.*

Es necesario señalar que la instancia provincial no tiene compromiso de asesoramiento a establecimientos no focalizadas de la comuna , ya que ha planteado como estrategia no hacerlo hasta que esté regularizado el sistema en Valdivia.

Los principales **Facilitadores** en esta etapa según UTP y Director es la disposición de los docentes para trabajar y el compromiso del EGLS1 por realizar eficientemente esta tarea, el Director opina:

*“ Yo estoy muy conforme con la participación de mis colegas, que respondieron adecuadamente a este trabajo, como tú pudiste ver, desde el comienzo, ellos estuvieron dispuestos a colaborar”.*

Además la Sub-Jefa UTP opina sobre el EG LS1 que:

*“Somos un grupo afiatado ,en donde el Directivo , es un líder bastante asequible y la Jefa de UTP es una profesional muy competente, por lo que el trabajo no ha presentado inconvenientes”.*

Los **obstaculizadores** son básicamente la falta de manejo técnico de los profesores y la insuficiente capacitación para el EG LS1.

El **acopio de evidencia** es considerado fundamental para un próximo autodiagnóstico, ya que actualmente esa fue una dificultad al momento de levantamiento de evidencias. Así lo declara el Director del LS1:

*“Evidentemente el problema de no tener registradas todas las actividades que realizamos, es un inconveniente al momento de requerirlas, por lo que ahora deberemos dejar en papel todo lo que hacemos, claro que esto va a ser extenuante, puesto que hoy se esta dejando de lado los grandes archivos, pero en fin deberemos hacerlo, para un próximo autodiagnóstico”.*

Esto da claras señales de una **cultura burocrática**, que da más importancia a los procedimientos que a los objetivos. En este aspecto el establecimiento no alcanza a comprender que el acopio de las evidencias es selectivo y que tiene como objetivo principal el mejoramiento continuo de los procesos.

Esta **experiencia es valorada** como altamente positiva por parte del EGLS1, ya que consideran que les permitió trabajar en conjunto para auto conocerse y desde allí poder mejorar la institución educativa.

La Sub- Jefa de UTP señala:

*“Si bien en principio nos costó aprender los nuevos conceptos, gracias al apoyo y comunicación que existe dentro del equipo, logramos llevar a buen término con esta primera etapa , creo que fue muy bueno para los profesores y directivos llevar esta empresa juntos, entendiendo que es para el bienestar de nuestra institución”.*

La fase de sistematización de la información tuvo como **facilitador** el contar con equipos computacionales adecuados y recursos humanos calificados para la tarea, el **obstaculizador** principal lo constituyó el apremio de los fecha y el colapso del sistema computacional el día de subida de datos de todos los establecimientos.

En general en esta etapa se cumple lo sugerido por la Guía de Autoevaluación respecto de informar a la comunidad escolar sobre el proceso que desarrollaran, aunque en este establecimiento se informa sólo a los docentes, inspectores y bibliotecaria, por lo que hay un **intento de involucrar a toda la comunidad** educativa en la tarea. Pero como vemos la participación y compromiso por parte de los docentes y demás integrante es regular.

En cuanto a la **conformación** de equipos se realizó tal como se sugiere en la Guía, ya que cada grupo contó con alguno de los integrantes del equipo directivo y además estas personas tenían completa pertinencia temática con los grupos, es así por ejemplo que en procesos pedagógicos la encargada es la jefa de UTP y en Liderazgo el encargado es el Director.

Igualmente las fechas para el levantamiento autodiagnóstico se acordaron con antelación, lo que permitió la organización de los docentes. Sin embargo en cuanto al

**conocimiento del instrumento** éste no se cumplió por parte de los docentes, ya que evidentemente no manejaban los aspectos básicos para su desarrollo.

### 5.1.3 Etapa Visita Panel Externo

A pesar de haber solicitado con suficiente tiempo el permiso para la observación y registro de esta Etapa, el Panel Externo se opone al trabajo de Tesista. La información se obtiene de la Jefa de UTP y las entrevistas al equipo.

El Panel Externo desarrolla su trabajo sin obstáculos según EGLS1 mientras el establecimiento realiza sus actividades normales, pero el único inconveniente según el director, fue:

*“El no confirmar la visita oficial y llegaron en el día de acto aniversario del establecimiento, con lo que no se les pudo atender como deseaba”.*

Esto demuestra la falta de consideración y respeto por parte de éstos, hacia el calendario de la institución escolar.

En el equipo están divididas las opiniones sobre la **autoridad técnica** del equipo de Panel Externo.

La Jefa de UTP afirma que:

*“Yo dudo del expertizaje de uno de los integrantes del equipo, puesto que he sabido que están siendo recientemente capacitados, pero espero que realicen su trabajo lo mejor posible, pero no sería justo, que nosotros haciendo un esfuerzo importante por hacer este trabajo, se nos asignen personas que tal vez no están plenamente capacitadas para evaluarnos”.*

La Sub-Jefa de UTP opina lo contrario:

Yo creo que son profesionales ya que conozco a la persona que esta a cargo de este sistema y es muy seria, así que creo que este equipo va a realizar bien su trabajo”

Sobre las sobre **fluctuaciones de puntaje** consideran los siguiente jefa de UTP:

Creo que nosotros fuimos realistas, y que no va a existir una diferencia importante, porque especialmente en procesos pedagógicos nos bajamos bastante para que el Plan de Mejora se focalice allí”

El director opina :

Yo creo que vamos a tener diferencia en algunos aspectos pero en general no va a existir tanta diferencia”

Esta etapa no tiene impacto sobre los docentes, ya que no participan, sino que después se les informa sobre resultados.

Las **expectativas** sobre esta etapa son positivas, ya que el equipo de gestión considera que hicieron un buen trabajo y que no tendrán ningún inconveniente. Además consideran que el Panel Externo realizará su labor como corresponde. Al respecto la jefa de UTP señala:

*“ Yo creo que son un equipo de profesionales que harán bien su labor, y creo que como nosotros realizamos esta etapa de acuerdo a lo estipulado no tendremos problemas “.*

En esta etapa no hubo **situaciones emergentes** que entorpecieran el normal desarrollo del trabajo. Sólo que el Panel externo no confirmó oficialmente su llegada al liceo y el día de visita coincidió con el acto de aniversario del establecimiento y los directivos y docentes estaban un tanto inquieto con esta situación.

En esta etapa de validación del autodiagnóstico, de acuerdo a lo señalado por *el Documento del Ministerio para Panel Externo*, el equipo que visitó el liceo realizó su trabajo de acuerdo a lo indicado, ya que hicieron una visita al establecimiento, revisaron la autoevaluación y finalmente emitieron un informe final con los puntajes finales de la autoevaluación de la institución. Así lo confirma la jefa de UTP:

*“Ellos llegaron a la hora revisaron los documentos, se reunieron con nosotros, discutimos los puntajes . Yo considero que cumplieron con todo lo indicado”.*

#### **5.1.4 Elaboración del Plan de Mejora**

La jornada de **capacitación** para esta Etapa tiene la siguiente evaluación:

En general el EGLS1 considera **deficiente** la jornada de capacitación por la falta de autoridad técnica y organización de los expositores, por lo que están poco entusiastas con la Elaboración del Plan y dudosos de la calidad de asesoramiento de las dos instancias locales de educación. Así lo señala la Sub- Jefa de ULSI :

*“La jornada fue una real pérdida de tiempo, yo tenía seis horas de clases y las perdí en una reunión, que según mi opinión en media hora hubiese quedado lista, con entregarnos el cuadernillo, que se mostró al final de la jornada, nosotros hubiésemos comprendido mejor lo que debíamos hacer... sinceramente estoy muy desconforme con esta jornada”.*

Sin embargo reconocen que se les entregan a todos los grupos documentos de apoyo para comprender los conceptos de elaboración del Plan de Mejora.

Se declara el compromiso de asesorar a las instituciones en esta etapa, lo cual se cumple efectivamente.

En la capacitación hubo espacios para consultas y dudas, pero los docentes no participan por estar muy confundidos y no entender los conceptos, por lo que el **desempeño de los expositores** es calificado como regular. Así lo afirma la Jefa de UTP:

*“La verdad es que todo fue una gran duda, yo creo que debían de organizarse de mejor forma, puesto que es una CAPACITACION y la verdad es que yo quede muy confundida”.*

Sin embargo, es necesario señalar que es la primera instancia en que estas dos instituciones trabajan en conjunto, por lo que tal vez es comprensible cierta descoordinación en su trabajo.

En esta Etapa el EGLS1 está medianamente motivado y comprometido. Así lo manifiesta la Jefa UTP :

*Honestamente el Plan no es prioridad para mi ahora, ya que estamos con otros proyectos y estoy bastante agobiada con el tema, lo dejaremos para el final, no me preocupa mayormente”.*

Además se ha manifestado cierta resistencia a la observación por parte de la tesista y al conocimiento de los resultados finales del Panel Externo, pero sí se me permite asistir a las reuniones que organizan con los docentes para la Elaboración del Plan.

En esta Etapa lo positivo ha sido que el equipo mantiene su estrategia de trabajo en donde participan los profesores, por ello se hacen varias reuniones en donde éstos entregan aportes para la Elaboración del Plan de Mejora.

Respecto del cumplimiento con las recomendaciones que da el MINEDUC para esta etapa el liceo tiene grados de participación importantes en la elaboración del Plan, ya que el Equipo de Gestión estimula la participación y compromiso del cuerpo docente, integrándolo en cada una de las etapas de la elaboración, realizando numerosas reuniones en que se va mostrando los avances del trabajo y se da espacios para las sugerencias.

En general la instalación del SACGE en esta institución escolar de acuerdo a lo esperable se ha desarrollado de manera normal. Si bien es cierto que lo ideal es un mayor grado de motivación y participación de los docentes de la comunidad educativa, hay que considerar que es una primera experiencia, que se debió aprender nuevos conceptos y competencias (redactar evidencias, por ejemplo) en corto tiempo. Los docentes debieron trabajar en horarios agotadores, (después de jornada de trabajo), con el apremio de cumplir con esta labor y además de sus propios compromisos como profesores.

Es importante destacar que la estrategia de trabajo utilizada por el Equipo de Gestión, el de trabajar solo tres personas en cada cierre de Etapa con el fin de optimizar tiempo y aprovechar las capacidades técnicas de cada uno de ellos, les permitió cumplir con las fechas y responsabilidades. Así lo afirma la Sub-Jjefa de UTP :

*“ Nosotros hemos tenido que trabajar solos ahora, porque con mucha gente no se avanza, nosotros hacemos los lo siguiente, cada uno se lleva tareas para la casa y después entre los tres vamos revisando el trabajo de cada uno”.*

En general fue una jornada positiva para el colegio ya que les permitió conocerse más como institución, y tal vez desalojar posibles resistencias a la Autoevaluación. Y lo más importante el ser como institución la generadora de propias soluciones para sus dificultades. Así lo declara la jefa de UTP:

*“ Este proceso ha sido positivo para la institución, ya que nos ha permitido trabajar juntos en busca de soluciones para aspectos que todo consideramos que debemos superar, yo estoy conforme con el trabajo y participación del profesorado”.*

En cuanto a la Gestión Escolar que se da en LS1 puedo señalar que bajo los principios que busca instalar el Modelo aún no se alcanzan un estándar superior, pero se aprecian avances en ciertas prácticas específicas.

Existen prácticas intencionadas que se ven principalmente en actividades que el establecimiento está desarrollando hace años, como por ejemplo para alcanzar el objetivo de aumentar el ingreso del alumnado a la Universidad , para esto desarrollan un preuniversitario todos los años gratuitamente, lo que denota que hay **direccionalidad** hacia un objetivo claro y se ha demostrado su **efectividad**, pues ha aumentado el ingreso a la enseñanza superior, esta práctica es **sistemática** y constantemente **monitoreada** mediante una evaluación docente, para permitir el **mejoramiento continuo**.

En cuanto a los criterios de calidad axiológicos, puedo decir que estos se ven cubiertos medianamente, pues se observa Motivación, Compromiso y Participación por parte de la mayoría de los miembros de la comunidad educativa.

## 5.2 Procesamiento de la información del LS2

### 5.2.1 Jornada capacitación

Ellos manifestaron conformidad con la capacitación, especialmente por los documentos entregados, ya que fueron la base para comprender lo que es el Sistema y su importancia. Desde esta perspectiva la **experiencia fue valoranda**, aunque no así la transferencia de los expositores, puesto que no lograron el objetivo de la jornada que era capacitar a los diferentes equipos de cada establecimiento para desarrollar esta tarea sin inconvenientes. Un ejemplo de esta deficiencia fue que el LS2 debió recurrir a otra institución participante de la Marcha Blanca el año 2003 para atender a sus dudas. Esta situación da cuenta de la insuficiencia del tiempo otorgado para transmitir y profundizar en los nuevos conceptos. Producto de esta situación, el equipo de gestión del liceo tuvo que aprender en la práctica.

Con respecto a esto el director del establecimiento manifiesta en la primera reunión con los integrantes de la institución educativa:

*“...estuvimos en Pto. Varas junto a otros liceos para informarnos acerca de este nuevo modo de trabajo que vamos a ir conociendo juntos, colegas, ya que ustedes entenderán que es muy complicado conocer todo este sistema en un par de días y más aún estando en una ciudad con un casino (se ríen)...”.*

Además dicen no estar de acuerdo con la incorporación del liceo al Sistema, explicando su división como institución escolar el año siguiente, por lo que cambiaría su realidad educativa y no serviría el Plan de Mejoramiento para el próximo año.

Según lo anterior, en una entrevista el director le dice a la investigadora:

*“Nosotros fuimos invitados a participar, pero en realidad no era una invitación sino que una obligación, ya que les planteamos lo que sucedería con el liceo, pero nos dijeron que teníamos que incorporarnos de todas maneras. Yo te digo que nosotros no le vemos el objetivo al asunto, pero lo vamos a tener que hacer igual no más aunque sepamos que va a ser una pérdida de tiempo sin ninguna finalidad”.*

Estos planteamientos demuestran que el establecimiento no tenía intenciones de instalar el Sistema, por lo que comenzaron a asimilarlo con poco compromiso.

Este proceso requiere un cambio de mentalidad por parte de los establecimientos, los que no siempre están dispuestos a aceptar, lo que puede facilitar u obstaculizar la adquisición de estas nuevas competencias técnicas.

### **5.2.2 Etapa de Autoevaluación**

En la **fase de sensibilización**, asisten el director, orientador, los dos inspectores generales, el jefe de UTP, algunos Auxiliares y la totalidad del cuerpo docente, por lo que concurre una gran parte de la comunidad educativa.

El Equipo de Gestión es conformado mayoritariamente por directivos y sólo un Profesor que es quien coordina al grupo.

En las primeras reuniones de sensibilización los profesores no se encuentran **motivados** con el SACGE, reflejándose en sus comentarios emitidos como los de un docente que dice:

*“(…) este es un trabajo más como tantos otros que después de un tiempo se va a dejar de hacer para hacer otro. Es simplemente es un trabajo extra que no sabemos en qué nos ayudará a mejorar”.*

Frases como las anteriores son emitidas en reiteradas ocasiones lo que da cuenta de su poca convicción y **compromiso** de trabajar en el tema.

La **participación** de los docentes y auxiliares fue parcial, ya que permanecían en silencio escuchando lo que el Coordinador transmitía sobre el SACGE, pero no emitían opiniones ni manifestaban dudas. Su participación se remitía a responder preguntas que el exponente (CLS2) les planteaba.

Los profesores conocen conceptos claves del SACGE, pero no los manejan. Cuando son consultados por el propósito del Sistema dicen desconocerlo, incluso muchos no conocen la sigla diciendo asombrados:

*“¿qué es el SACGE?”* a lo que la investigadora les explica y ellos agregan: *“ah, lo de la Autoevaluación”.*

Estas respuestas dejan en evidencia su poca información sobre el tema, puesto que dicen no conocer el Sistema más que la Guía de Autoevaluación. Respecto al Equipo de Gestión la situación varía, ya que manejan conceptos claves, pero aún así dicen no tener claro los propósitos del SACGE. Esta situación cambia con el Coordinador, quien transmite a la comunidad educativa la información dejando en evidencia su autoridad técnica.

En la fase de sensibilización el LS2, a pesar de no conocer bien el SACGE, tiene altas **expectativas** de él, viéndolo como un Sistema que les permitirá revisarse como institución y en las prácticas particulares. Así el director del establecimiento dice en la primera reunión de sensibilización:

*“El SACGE puede servir también de trabajo para ustedes, en sus respectivos sectores. Creo que por primera vez vamos a autoevaluarnos y aquí quizás vamos a darnos cuenta que no estamos muy bien en algunas cosas o estamos muy bien en otras, no sé, vamos a ver lo que pasa”.*

Los PLS2 también tienen altas expectativas del SACGE, puesto que al darse cuenta de sus falencias ven sus posibilidades de mejora.

En la **fase de levantamiento autodiagnóstico** asisten el director, el orientador, los inspectores, el jefe de UTP, algunos auxiliares y la totalidad del cuerpo docente, por lo que concurre una gran parte de la comunidad educativa.

En cuanto a la **constitución de equipos** de trabajo el LS2 cumplió con lo recomendado por la Guía de Autoevaluación, en cuanto recomienda formar equipos con responsabilidades definidas y lideradas por algún integrante del Equipo de Gestión.

La **estrategia de trabajo** en todos los equipos es clara: van cooperando con información para detectar y redactar evidencias; hay una persona que está encargada de escribir; el equipo se orienta a metas, como por ejemplo, avanzar en un determinado tiempo cada dimensión; analizan el despliegue, las prácticas, las evidencias y los medios de

verificación; avanzan de acuerdo al orden presentado en la Guía de Autoevaluación. Esta forma de trabajo muestra homogeneidad en el modo operante entre los distintos grupos.

En los equipos no hay una **participación** igualitaria entre sus integrantes, ya que mientras unos trabajan concentrados realizando lo establecido, otros se distraen con los celulares o entran y salen de la sala de reunión en reiteradas oportunidades, ocasionando a veces la distracción de sus compañeros.

En esta fase comienzan a aproximarse al sentido del SAGCE debido a que comienzan a manejar conceptos básicos y comprenden su propósito. Los profesores dicen que la jornada de Autoevaluación les permite comprender lo que es el SAGCE, es decir, hay un empoderamiento técnico a través de la acción, lo que impacta en la motivación y compromiso.

El **clima organizacional** es democrático y horizontal, permitiendo igualdad entre sus integrantes y buena relación entre ellos. Así cada integrante de los diferentes grupos participa y es escuchado de la misma forma que el resto.

La jornada logra aumentar la **motivación** y convicción de la comunidad educativa, los que manifiestan su deseo de realizar un buen trabajo. Uno de los docentes dice:

*“Esperamos que el desarrollo de la instalación de este nuevo Sistema lo podamos realizar de buena manera y obtener buenos resultados”.*

Esta jornada además brinda a los participantes la oportunidad de visualizar sus diferentes actividades y diagnosticar su desempeño. Una docente dice al respecto:

*“sin duda esta actividad nos permite scannear nuestra realidad, mostrando cada falencia y fortaleza de nuestro quehacer educativo. Gracias a eso nosotros podemos darnos cuenta de cuáles son nuestros puntos débiles y realizar todo lo que sea debido para mejorarlo.*

*Estoy segura que desde ahora, varias cosas cambiarán, como por ejemplo la unión del trabajo, la responsabilidad y compromiso frente a cada actividad que desarrollemos.”*

Terminada la Aplicación de la Guía de Autoevaluación, se conforma un nuevo equipo para revisión y redacción de las evidencias. Es un grupo multidisciplinario de cinco personas (cuatro profesores de diferentes asignaturas y un administrativo). Logran ser un buen equipo de trabajo.

En esta etapa el Equipo de Gestión dice no haber recibido **apoyo técnico** ni del DEPROV ni de personas del DAEM, por lo que se han encontrado con dificultades que han debido resolver solos. Sobre esto el director le dice a la investigadora:

*“(...) no hemos tenido ningún apoyo. Nunca en el desarrollo del SACGE se han acercado al establecimiento y más aún, nos ponen trabas y dificultades para realizar actividades como la jornada de un día para desarrollar la Guía de Autoevaluación. Agregó además: “para que veas tú que aún no estás en este Sistema como son las cosas. El Ministerio dice una cosa, pero en la práctica los colegios no cuentan con ellos, ni siquiera se han referido a los resultados que el liceo ha tenido, ni mucho menos felicitarlo”.*

Uno de los grandes facilitadores de esta etapa es la participación de la mayor parte de la comunidad educativa, lo que permitió, según señalaron, desarrollar el trabajo desde diferentes visiones. Otro facilitador fue contar con el Coordinador en quien tanto los profesores, directivos y administrativos del liceo, ven a un líder integrador, con motivación y más aún, en quien reconocen autoridad técnica.

Los factores **obstaculizadores** fueron varios: la débil competencia técnica de docentes, lo que ocasionó dificultad de identificación de evidencias y medios de verificación por parte de los equipos de cada Área; la extensa jornada de trabajo que agotó a sus participantes, los que manifestaban su deseo de finalizar rápido el trabajo restante; y también, el escaso **Acopio de evidencia**.

La **experiencia** en general fue considerada buena, permitiéndoles analizarse y cuestionarse sobre sus debilidades personales, las del liceo y el modo de mejorarlas.

La **fase de sistematización de la información** se debería haber desarrollando sin inconvenientes puesto que tenían como **facilitadores** contar con una persona con conocimientos informáticos y con un buen equipo computacional, pero no previeron la demanda de la página teniendo problemas para subir la información a la Web, lo que fue un **obstaculizador**.

### 5.2.3 Etapa Visita Panel Externo

Durante esta etapa a la investigadora no se le permite participar, por decisión del Panel Externo, aun cuando había sido autorizada a través de una carta del DAEM. Esta decisión fue informada a la investigadora por el director del establecimiento quien dijo:

*“lo siento, pero el Panel Externo me dice que nadie ajeno al liceo puede participar ni registrar esta reunión, pero si quieres espera para ver si es posible que en algún momento puedas entrar. Tú sabes que nosotros no tenemos ni hemos tenido ningún problema en que veas y registres nuestra forma de trabajo porque no tenemos nada que esconder, pero esta es una decisión de ellos”.*

Por esta razón la información registrada en esta etapa fue proporcionada por integrantes del Equipo de Gestión que participaron en la revisión y trabajo del Panel.

El Panel Externo está conformado por una persona de la DEPROV, una del DAEM y uno del nivel central.

La comunidad educativa del liceo tiene buenas **expectativas** del Panel Externo, considerándolos agentes clarificadores de dudas más que evaluadores.

El **clima de trabajo** organizativo fue ordenado, formal, con metas claras y permitiendo un trabajo agradable entre el equipo de Panel Externo y el establecimiento, según lo señalado por el Equipo de Gestión.

Las **fluctuaciones** de los puntajes fueron mínimas de acuerdo a lo dicho por los diferentes integrantes del Equipo de Gestión. El establecimiento esperaba no sólo que se mantuvieran sus puntajes, sino que también los subieran en algunos casos, aunque era poco probable, ya que tal como lo manifestaron en alguna ocasión **los** integrantes del equipo de gestión:

*“fuimos muy realistas y sinceros en la autoevaluación, por lo que difícilmente podría haber variado mucho la puntuación”.*

Respecto a **situaciones emergentes** el Equipo de Gestión dice que tal actividad fue desarrollada de manera normal, sin presentarse situaciones de tensión ni imprevistos, sino más bien, se produjo un clima agradable de trabajo donde tuvieron la oportunidad de clarificar dudas y manifestar sus quejas.

El Equipo de Gestión considera disparidad de competencias técnicas entre los integrantes del Panel Externo. Dicen reconocer manejo técnico en dos de ellos, calificando a

uno como competente y otro destacado, mientras que a la tercera persona como básico, por lo que no ven en ella **autoridad técnica**.

Esta etapa de validación del Panel Externo, se realizó de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Educación. El equipo visitó el liceo y realizó su trabajo de revisión de la Autoevaluación validando las puntuaciones otorgadas por el establecimiento. Finalmente emitieron un informe con los puntajes finales de la autoevaluación de la institución.

#### **5.2.4 Elaboración del Plan de Mejora**

En la **fase de capacitación** entregada por los asesores técnicos, éstos entregaron **documentos de apoyo** los que fueron considerados por los capacitados del establecimiento como buena, ya que es lo indispensable para desarrollar el Plan de Mejora, además del asesoramiento permanente. En cuanto a lo último, se declaró un **compromiso de asesoramiento** el cual no se cumplió, resultando dificultoso para el establecimiento trabajar solos.

Es necesario señalar que es la primera instancia en que estas dos instituciones trabajan en conjunto, por lo que es comprensible cierta descoordinación en su trabajo.

En la capacitación se dio **espacios** para que la audiencia se manifestara y clarifique sus dudas, aunque no muestran conformidad con el tiempo empleado para tal propósito, resultando interrogantes sin respuesta.

De acuerdo al Equipo de Gestión califican el **desempeño de exposición** del asesor técnico como básico, ya que dieron información que no contribuyó al mejor conocimiento para

desarrollar esta etapa y no completaron la información existente de los documentos entregados.

Después de la capacitación comienzan a elaborar su Plan de Mejora. Conforman un grupo multidisciplinario de seis personas entre docentes y administrativos, los cuales trabajaron en el desarrollo de esta etapa.

La etapa del Plan de Mejora es reconocida como la **etapa más relevante** dentro de la instalación del SACGE, ya que es vista como la culminación de un proceso que les da la oportunidad de proyectar sus cambios.

Sobre el cumplimiento, en cuanto a participación, recomendadas por el MINEDUC para esta etapa, el liceo mostró grados de participación básico, puesto que la elaboración del Plan de Mejoramiento fue realizado por un grupo pequeño de seis actores entre los que hay docentes y directivos. Esta decisión fue producto de problemas internos del establecimiento con el estudiantado, por lo que no pudieron cumplir con la calendarización preestablecida y debieron acordar nuevas fechas y lugares de trabajo. Esto mismo ocasionó el atraso del proceso dentro del liceo según lo señalado por algunos de ellos y en especial el coordinador:

*“Tuvimos que buscar otras fechas a las establecidas y buscar un lugar fuera del establecimiento para trabajar. No tuvimos ni tiempo ni espacio para comunicar este trabajo, formalmente, a toda la comunidad educativa más que en conversaciones de pasillos”.*

En general la instalación del SACGE en esta institución escolar se realizó de acuerdo a lo esperable en las dos primeras etapas, es decir, en la Autoevaluación y en la Validación del Panel Externo. En la última etapa sufre un decaimiento por problemas internos con el

estudiantado, por lo que se paralizan todas las actividades normales y programadas, por lo tanto también de la instalación del SACGE, por lo que la elaboración del Plan de Mejoramiento no se realiza según lo establecido con anterioridad. De todas maneras, el Equipo de Gestión se preocupa de trabajar en esta etapa aun con las dificultades presentes, pero no es posible transmitirlo a los docentes con la importancia debida ni mucho menos trabajar con la totalidad de ellos.

El LS2, de acuerdo a los **Criterios de calidad** a que apunta el Modelo de Gestión Escolar, alcanza un desarrollo insuficiente de estos estándares. La mayoría de las prácticas desplegadas poseen **intencionalidad** y se traducen en ciertos logros, pero aún son medianamente **efectivas**, ya que no poseen **sistematicidad**, aunque es preciso destacar que están en un proceso de incrementabilidad respecto a estos puntos (intencionalidad y sistematicidad). Dentro del establecimiento existe conciencia que se deben priorizar las prácticas que logren el despliegue de los elementos de gestión presentes en el Modelo, lo que hace suponer que la calidad de la gestión irá mejorando paulatinamente.

Con respecto a los **criterios axiológicos** del Modelo de Gestión. el LS2 tuvo un desenvolvimiento bajo al nivel ideal, pero como ya se mencionó, se observa inquietudes por superarse. Es importante destacar que se observa en la comunidad educativa moderados niveles de **motivación, compromiso y participación**.

### 5.3 Procesamiento de la información del LS3

#### 5.3.1 Jornada capacitación

La capacitación dada por el nivel central en Puerto Varas no cumplió con las **expectativas** de los asistentes, ya que en ella no se logró explicar y dejar en claro lo que es el sistema y su alcance. Por ejemplo los participantes no comprendieron en total medida la flexibilidad del Modelo y su amplitud, lo que se manifestó posteriormente en la recolección de evidencias, pues los directivos señalaron que se les dificultó entender que se podía obtener información de las distintas Áreas y analizar o desarrollar transversalmente los temas.

Las jornadas de la **fase de sensibilización** para la comunidad del liceo no resultan exitosas, ya que según los docentes las personas encargadas de la transferencia de información no poseían una **competencia técnica** destacada.

Dentro del liceo no se comprendió completamente que el Modelo es aplicable a cualquier institución, de allí su carácter amplio. Los directivos declaran que se sienten discriminados por el SACGE y que les preocupa estar en desventaja con otros establecimientos. El Coordinador de gestión señala que:

*“El SACGE es un sistema pensado para colegios Científicos Humanistas no para un Técnico Profesional, estamos en desventaja por que se toman en cuenta otra cosas como los resultados de la PSU y nosotros no tenemos como fin que nuestros alumnos entren a la Universidad, sino que trabajen luego de salir del Liceo”.*

Tomando en consideración lo observado y lo declarado por los participantes se aprecia que la institución escolar se encuentra dentro de la fase de cambio denominada **conmoción**, pues existe confusión respecto al desarrollo de esta Etapa y de lo que es el Sistema en sí, aunque algunos actores, en especial los directivos comienzan a transitar por la fase de cambio designada como reconocimiento, pues ven que el cambio es inminente y deben sumarse al proceso.

### 5.3.2 Etapa de Autoevaluación

Las **expectativas** entre los directivos y los docentes frente a esta Etapa es dispar, por un lado los primeros piensan que el autodiagnóstico revelará evidencias que les permitirán mejorar la gestión dentro del liceo. El Coordinador de gestión en relación al SACGE y a la Etapa de Autoevaluación declara:

*“Yo prefiero tomarlo como una herramienta de mejoramiento, más que como un sistema de control, creo que la Autoevaluación nos ayudará a clarificar muchos aspectos desconocidos dentro del Liceo”.*

Por otro lado los docentes no verbalizan expectativas porque no conocen suficientemente el Sistema. Coinciden en sus declaraciones frente a las expectativas formuladas en torno al SACGE y a la Etapa de autoevaluación.

Un Profesor manifiesta que:

*“No tenía ninguna expectativa, ya que antes que empezáramos el proceso no tenía ningún conocimiento a cerca del sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y de la Autoevaluación, además el proceso mismo es un foco complejo”.*

Otros dos Docentes coinciden con el anterior señalando que:

*“No tenía ninguna expectativa, pues tenía un desconocimiento absoluto del Proceso de Aseguramiento de la Calidad. Difícilmente podría haberme formado expectativas de algo que desconocía, sólo puedo decir que es algo complejo y poco claro”.*

*“Difícilmente podría haberme formado expectativas de algo que desconocía, sólo puedo decir que es algo complejo y poco claro”.*

El desconocimiento del Sistema genera **desmotivación** frente al proceso, los docentes indican no conocen la finalidad del trabajo que están realizando, pero a medida que son informados relativamente de los conceptos teóricos del SACGE y al desarrollarse la **fase autodiagnóstica** la **motivación** aumenta entre ellos, aunque esta motivación nunca alcanza a equipararse con la alta **motivación** de los directivos, la que se hizo presente desde el comienzo y se sostuvo durante toda la **Etapa de Autoevaluación**.

Según las declaraciones de los participantes el mayor logro de la **fase del levantamiento autodiagnóstico** fue que mediante el reconocimiento de evidencias se pudieron detectar dentro del establecimiento prácticas que poseían registros deficientes o no se registraban.

Un docente señala que:

*“Pienso que los aspectos favorables de la Autoevaluación fueron las actividades que los colegas presentaron y que las habíamos realizado, sólo que no las registrábamos”.*

Se dio el caso de muchos profesores que tenían un cuaderno en donde hacían anotaciones con respecto a sus prácticas pedagógicas, a sus alumnos y las actividades que desarrollaban en el aula, pero estos registros no eran del todo formales, carecían de orden y de continuidad en el tiempo, por lo que no fueron un aporte suficiente para la recolección de evidencias.

El Jefe de UTP comenta sobre el Modelo de Gestión:

*“ (...) el Modelo obliga, a que se haga un registro anecdótico, que una evidencia la dejes tú, que tengas un trabajo previo de planificación y que efectivamente se pueda decir aquí está”.*

Luego del proceso de Autoevaluación los docentes comprendieron la importancia de tener información registrada de buena manera, asimismo los directivos se comprometieron a elaborar registros competentes para posteridad teniendo como soporte los medios tecnológicos (computador).

Finalmente todos los agentes claves declaran que lo más relevante de la Etapa de autodiagnóstico fue el acopio de evidencia, pero lamentablemente ninguno manifiesta el sentido de poseer estas evidencias. Estos registros son vistos como insumos, pero que no poseen relevancia en cuanto al monitoreo de los procesos para lograr la mejora, por lo que no cumplen con su finalidad que es seguir la lógica de la mejora instaurada desde la evaluación constante y permanente. Esto revela la persistencia de una cultura burocrática en donde se

acopia información, pero no se le da una utilidad o un sentido que ayude en la mejora de la escuela.

Esta etapa se **valoró** positivamente en relación a que abrió el diálogo y la autocrítica dentro del liceo, aunque de igual modo generó ciertos resquemores en cuanto a la forma de evaluar y de plantear cambios institucionales. Un docente declara:

*“En lo favorable, la Autoevaluación me permitió descubrir variables observables del trabajo que estábamos realizando a nivel de la Unidad Educativa y a nivel del Departamento, ver muchas actividades que las realizábamos, pero no sabíamos que se hacían, ya que no dejábamos registro de ellas. Lo negativo fueron las discusiones un tanto alejadas del tema por el desconocimiento del proceso de medición”.*

Dentro del establecimiento se tiene conciencia que vendrán nuevas formas de evaluar y que muchas prácticas institucionales arraigadas deberán cambiar. El Jefe de UTP manifiesta que:

*“( ...) a nadie le gusta que le digan delante de todos los errores o conceptos que está mal, pero fíjate que lo logramos, tratamos que sea un debate, un aprendizaje mutuo, se entendió y se incorporaron ( los profesores) a este sistema de trabajo. Vamos a tener que empezar a entender que la Autoevaluación docente viene y llega y llegó, este es el primer paso para lo que les va a llegar”.*

Pero los Profesores creen que el cambio afectará a las futuras generaciones y no necesariamente a la planta docente actual que está pronta a jubilar, esta situación hace que

muchas veces el trabajo realizado por ellos pierde valoración, pues no lo creen necesario.

El Coordinador de gestión dice:

*“( ... ) bueno, creo que en este liceo sucede algo distinto de lo que pasa en todos los establecimientos, que es que existe una actitud inicial no muy positiva... sobre todo en este colegio se da que hay gente de edad, su mayoría, incluso de repente escuchas comentarios diciendo <<para que me preocupo de todo esto si en tres años más yo voy a jubilar>>, aquí hay gente de mucha edad y eso se nota en la actitud frente a todo lo nuevo que llega, frente a este Sistema, no se acepta de buena gana”.*

Esta visión sesgada y resistente frente a la contingente realidad educativa fue el mayor **obstáculo** que se presentó en la **fase autodiagnóstica**, lo que generó lentitud en el entendimiento de conceptos, dificultades para el trabajo colaborativo y baja **motivación** por parte de los profesores.

El **apoyo técnico** por parte del nivel central no se hizo presente en esta Etapa, por lo que los problemas y dificultades fueron resueltas principalmente por el Equipo de gestión del establecimiento. Es así, por ejemplo, que el trabajo para el desarrollo de la Guía de Autoevaluación estuvo sustentado por una metodología elaborada por el Coordinador de gestión, quien al visualizar dificultades para la recopilación de evidencias confeccionó cuestionarios que permitieron recoger información con eficiencia. El Coordinador de gestión señala, en relación a lo anterior que:

*“En un primer momento se trabajó por puntos, pero no dio resultados por lo que se debió mecanizar el trabajo, ya que lamentablemente o favorablemente este Sistema busca*

*cosas específicas, es atómico. Se trató de guiar a los profesores de otra forma, pero no resultó, se tienden a ir por las ramas, por lo que no se puede trabajar de una forma general. Los elementos están relacionados, pero hay que cortarlos para poderlos evaluar, a esa conclusión llegamos y a esta metodología, ya que si no lo hacían así no llegarían a ninguna parte. Esta metodología apunta específicamente a lo que se quiere saber, se recoge la información, se analiza y se redacta y se pregunta si están todos de acuerdo con lo que se dice”.*

Un **facilitador** del proceso lo constituyó la elaboración de un cronograma de trabajo que permitió una buena gestión del tiempo, además se contó con el personal calificado (Coordinador de gestión y Equipo de gestión) quienes dirigieron el trabajo y diseñaron una metodología clara para el levantamiento de evidencias.

La **participación** de los docentes se tradujo en la contestación de cuestionarios, ellos fueron divididos en grupos de trabajo, por Áreas curriculares concordantes. Los encargados de analizar y redactar la información fueron el Equipo de gestión.

La etapa de Autoevaluación sirvió para generar apropiación conceptual por parte de los docentes, estos estrecharon lazos con conceptos teóricos antes desconocidos, aunque éstos no fueron enteramente entendidos por ellos les proporcionó un lenguaje más técnico que fue aplicado en las reuniones para detectar información y traducirla en evidencias.

En relación a esto el Coordinador de gestión señala:

*“Ahora yo estoy bastante contento del hecho que se está hablando de pedagogía, de educación cuando antes el Consejo era para pura cosa doméstica. Ahora estamos*

*recuperando el tema de que somos profesores y tenemos que hablar en lenguaje técnico, acá por ejemplo cuando yo hablo de instrumentos de evaluación o hablo de uso de recursos educativos hay profesores que todavía no tienen claro de qué estamos hablando, a demás aquí tenemos mucho profesional que llegan, pero no tienen formación docente, después se capacitan, pero llegan como técnicos. Es importante recuperar que somos profesionales por lo que tenemos que hablar en un lenguaje profesional, yo creo que de alguna manera en eso vamos bien, o sea indirectamente veo un beneficio no considerado por el Sistema, estamos hablando en un lenguaje pedagógico, eso es bueno”.*

Posteriormente en la **fase de sistematización de la información** el trabajo se **facilitó** al existir dentro del establecimiento los recursos humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo este proceso. Un **obstáculo** lo constituyó la lentitud de la red al momento de subir la información a Internet, el sistema se encontraba colapsado, pues al parecer todos los liceos estaban ejecutando este procedimiento al mismo tiempo.

Lo favorable de la etapa de Autoevaluación según la Directora fue que:

*“ Se pudo constatar que el sistema es perfectible, que lo que nos falta por hacer se detectó a través del análisis y la toma de decisiones los resolverá”.*

### **5.3.3 Etapa Visita Panel Externo**

La visita del Panel Externo resultó inesperada para los miembros del liceo, pues la llegada de los examinadores (grupo de profesionales denominado Panel Externo) no estaba

consensuada con anterioridad, esto generó una **situación** de tensión y desequilibrio dentro del proceso. El Jefe de UTP declara en relación a la llegada de los evaluadores:

*“Nadie nos avisó nada, llamaron por teléfono como a las 09:00 hrs. que venían a las 11:00 hrs”.*

La visita del Panel Externo hizo presente dos realidades de resistencia a la presencia de miradas ajenas que puedan develar críticas a los procedimientos que se efectúan. Por una parte el LS3 dejó sentir su descontento por lo inesperado de la visita y por la dudosa **competencia técnica** de los evaluadores externos. Por otro lado los integrantes del Panel Externo se negaron a la participación de la Tesista Investigadora como observadora del proceso.

En un primer momento las **expectativas** frente a la visita del Panel Externo eran optimistas por parte de los directivos, ya que pensaban que la Autoevaluación realizada había sido rigurosa y objetiva y que, por lo tanto, las **fluctuaciones de puntajes** asignados a cada evidencia tenderían a elevarse.

La Directora señala que:

*“El Panel Externo detectará lo que nosotros ya sabemos que tenemos que modificar y/o completar. Es posible que subamos los puntajes en algunos aspectos. Nuestra Autoevaluación fue muy exigente. De igual forma los docentes compartían la opinión de los directivos declarando uno de ellos que: creo altamente positiva la visita del Panel Externo, puesto que contrastará la visión interna que tenemos del liceo con una totalmente ausente, sesgada. Por lo tanto me parece que traerá beneficios al proceso de Gestión. En cuanto a los*

*puntajes no creo que se produzcan mayores discrepancias puesto que el trabajo sistemático y coordinado de Autoevaluación permitió encontrar las evidencias de los objetivos”.*

Por el contrario, luego de terminada la Etapa de Visita del Panel Externo las **expectativas** no se cumplieron, pues las puntuaciones fueron objetadas por los evaluadores y bajaron. Esta situación no dejó conforme a los directivos y al Equipo de gestión, quienes esperaban otros resultados y no estuvieron de acuerdo en muchos aspectos del informe final entregado por el Panel Externo, ya que consideraron que las oportunidades de mejora que les aconsejaban priorizar y renovar no coincidían con las que ellos pensaban que correspondían a su realidad educativa. El Jefe de UTP señala:

*“La visita del Panel Externo fue imprevista. Durante la mañana y tarde solicitaron informes relacionados con los distintos ámbitos de Gestión. Debo señalar que no hubo un orden metodológico para la reunión de evidencias. En lo que respecta a mi Unidad, como Jefe Técnico las expectativas no fueron satisfechas por cuanto no se profundizó en temas relevantes “.*

A pesar de las tensiones generadas el proceso se llevó a cabo dentro de los márgenes previstos por los directivos del establecimiento y calificaron el **desempeño de los evaluadores externos** como esperable, aunque reconocen inconformidad por la metodología utilizada para reasignar puntajes, ellos ponen en duda su **competencia técnica**. La Directora declara:

*“ La visita fue muy importante y respetuosa. Pensé, sin embargo, que iban a inquirir mayores detalles. Evidentemente no fueron superficiales en la búsqueda de las evidencias y en*

*el análisis de algunos puntos; pero podrían haber sido más exhaustivos en su contenido, sobre todo en lo relativo al trabajo en el aula”.*

#### **5.3.4 Elaboración del Plan de Mejora**

Para el desarrollo de esta Etapa se desarrolló una capacitación dirigida a los establecimientos con el fin de entregar los elementos necesarios para el diseño y elaboración del Plan de Mejoramiento. Esta Jornada fue calificada por los asistentes como insuficiente, pues la información entregada carecía de relevancia y todo lo dicho estaba contenido en **documentos** que fueron entregados en esta misma instancia.

Un profesor manifiesta que:

*“ Esta Jornada fue una pura pérdida de tiempo, todo lo que dijeron estaba en unos manuales que nos entregaron, lo que queríamos escuchar, los ejemplos concretos no se dieron”.*

Los **expositores y sus desempeños** fueron evaluados por los asistentes como medianamente competentes, reconociendo una cierta **autoridad técnica** en ellos. El **espacio para la participación** no se desarrolló completamente, ya que no existió retroalimentación en cuanto a los trabajos desarrollados en la jornada por parte de los asistentes.

La Directora declara que:

*“Nos hicieron trabajar en grupo, pero después por falta de tiempo no tuvimos la oportunidad de conocer lo que los otros habían hecho, nos quedamos con las mismas dudas y sin saber si lo que hicimos estaba bien o mal”.*

Para la **Elaboración del Plan de Mejoramiento** la dirección del establecimiento asignó un grupo de personas como encargados del diseño que en su mayoría pertenecen al equipo de gestión, esta comisión recibió **asistencia técnica** en dos oportunidades, la cual había sido **declarada** en la capacitación para esta Etapa.

La Etapa de Elaboración del Plan de Mejora es señalada como la etapa más relevante dentro de la instalación del SACGE, ya que es vista y valorada como la culminación de un proceso y como una oportunidad de mejorar. Aunque también se enfatiza la importancia que tuvo la Etapa de Autoevaluación. La Directora declara:

*“Por medio de la Autoevaluación pudimos averiguar como estamos y como mejoramos”.*

En cuanto a los **Criterios de calidad** a que apunta el Modelo de Gestión Escolar, el LS3 alcanza un desarrollo insuficiente de estos estándares. La mayoría de las prácticas desplegadas poseen **intencionalidad** y se traducen en ciertos logros, pero aún son medianamente **efectivas**, ya que no poseen **sistematicidad**. Dentro del establecimiento existe conciencia que se deben priorizar las prácticas que logren el despliegue de los elementos de gestión presentes en el Modelo, lo que hace suponer que la calidad de la gestión irá mejorando paulatinamente.

El desarrollo de los **criterios axiológicos** del Modelo de Gestión en el LS3 es inferior al ideal, pero se aprecian niveles aceptables de **motivación, compromiso y participación** de la comunidad educativa, en especial de los directivos.

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS COMPARADO**

A partir de lo explicitado en la etapa anterior (Trabajo de Campo), analizaremos las distintas realidades y la información obtenida en los tres liceos observados, realizando una comparación entre ellos y visualizando cómo se desarrolló en definitiva la Instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar en los tres liceos seleccionados de la comuna de Valdivia, teniendo en consideración las mismas categorías mencionadas en el análisis por establecimiento.

#### **6.1 Etapa de Autoevaluación**

##### **6.1.1 Fase de Sensibilización**

Los establecimientos de la Región de Los Lagos participantes de la Instalación del SACGE, reciben una capacitación en la ciudad de Puerto Varas, a cargo de un equipo profesional de la Unidad de Gestión Escolar del MINEDUC.

Esta **capacitación** es evaluada de manera similar por los participantes de los tres liceos, los que consideran que el tiempo no fue suficiente para profundizar en los nuevos conceptos del SACGE, ya que en ella, según los testimonios de los participantes, no se logró explicar y dejar claro lo que es el Sistema y su amplitud. Así por ejemplo, uno de los establecimientos educacionales se sintió en desventaja respecto a los otros porque no comprendió que el Modelo es aplicable a cualquier institución, por lo tanto, también a ellos que son un Liceo Técnico Profesional y no sólo a los establecimientos Científicos Humanistas.

Como lo plantearon los establecimientos investigados, en esta capacitación no los dejó conforme con la transmisión de **competencias técnicas**, por lo que dos de los liceos buscaron informarse por sus propios medios y aprendiendo en la práctica, mientras que otro confeccionó cuestionarios que permitió recoger información.

Como ya hemos señalado, este proceso requiere un cambio de mentalidad, por parte de los establecimientos, los que no siempre están dispuestos a aceptar, lo que puede facilitar u obstaculizar la adquisición de estas nuevas competencias técnicas.

Sobre lo anterior, es preciso tener en cuenta que estamos haciendo una observación desde el punto de vista de los establecimientos, por lo tanto posee un carácter sesgado. Además, hay que recordar que la instalación del SACGE está en el año 1, por lo tanto está en proceso de aprendizaje, es decir, en tránsito, lo que involucra también el desarrollo de competencias técnicas de todos sus actores incluyendo los sostenedores.

Como lo plantearon los actores de los establecimientos investigados, esta capacitación no los dejó conforme con la transmisión de **competencias técnicas**, por lo que dos de los tres liceos buscaron informarse por sus propios medios y aprendiendo en la práctica, mientras que otro confeccionó cuestionarios que permitió recoger información. Como ya hemos señalado este proceso requiere un cambio de mentalidad, por parte de los establecimientos, los que no siempre están dispuestos a aceptar la innovación, lo que fa facilitar u obstaculizar la adquisición de estas nuevas competencias técnicas.

### **6.1.2 Fase de Autoevaluación**

En los tres establecimientos investigados se manifiesta que asisten la mayoría de los actores de la comunidad educativa; docentes, director/a, orientador/a, auxiliares, jefe de

Unidad Técnico Pedagógica, administrativos y paradocentes. Posteriormente la participación de estos actores es parcial, no cumpliendo con lo estipulado por la Guía de Autoevaluación que plantea que es fundamental que se involucre a todos desde las primeras fases del SACGE.

El **Equipo de Gestión es conformado** mayoritariamente por directivos (jefe de UTP, inspectores), quienes fueron encargados de distribuir a los docentes en los diferentes grupos por Áreas. Esta acción es ejercida en forma autoritaria, puesto que fue una decisión de un grupo de personas y no por consenso con los docentes. Estos grupos estaban caracterizados por ser heterogéneos, siendo multidisciplinario, con personas de diferentes edades, género y posturas respecto del Sistema.

En cuanto a la **constitución de equipos** de trabajo los tres establecimientos cumplieron con lo recomendado por la Guía de Autoevaluación, en donde se sugería formar equipos con responsabilidades definidas y lideradas por algún integrante del Equipo de Gestión.

La estrategia de trabajo utilizada en esta etapa se basa en un trabajo colaborativo en que el equipo capacitado hace transferencia de lo aprendido, mediante dos reuniones cooperando con información para detectar y redactar evidencias. El equipo se orienta a metas. Van analizando el despliegue, práctica, evidencias y medios de verificación Avanzan de acuerdo al orden presentado en la Guía de Autoevaluación. Esta forma de trabajo muestra homogeneidad en el modo operante entre los distintos grupos.

El **clima organizacional** es democrático y horizontal, permitiendo igualdad entre sus integrantes y buena relación entre ellos.

El trabajo para el desarrollo de la guía de Autoevaluación en uno de los casos estuvo sustentado por una metodología elaborada por el CLS3, quien al visualizar dificultades para la

recopilación de evidencias, confeccionó cuestionarios que permitieron recoger información con eficiencia.

En cuanto al **desempeño de los docentes** en esta etapa podemos decir que:

En la fase de capacitación, realizada por el equipo de gestión de cada establecimiento, la **participación** de los docentes fue parcial, puesto que se limitaron a hacer comentarios entre ellos y no aportaron con opiniones. Estos comentarios dieron cuenta de su poca convicción de trabajar en el tema, ya que consideran que el SACGE es un sistema más que les significará trabajo extra, y que no tendrá mayores resultados como con otras actividades de la Reforma educacional. El empoderamiento y el desarrollo de las competencias técnicas de los docentes fue incrementándose por medio de la acción (desarrollo de la Guía de Autoevaluación), lo que les permitió pasar de la fase de **conmoción**, a la fase de **reconocimiento**, impactando además, en la motivación y compromiso.

La información manejada en cuanto a los propósitos del SACGE es insuficiente, puesto que al ser entrevistados y preguntárseles por su conocimiento sobre qué es el SACGE dicen no conocer el Sistema más que la etapa de Autoevaluación.

En la **fase de aplicación de la Guía de Autoevaluación** hay un cambio en cuanto a **competencias técnicas, motivación y participación**. La fase sirvió para conocer y manejar conceptos teóricos, que si bien no fueron enteramente entendidos les proporcionó un lenguaje más técnico que fue aplicado en las reuniones para detectar información y traducirla en evidencias. Esta misma razón incrementa su motivación, puesto que al comprender los conceptos básicos se acercan al sentido del SACGE. La participación si bien aumentó, no fue igualitaria, existiendo un trabajo grupal realizado por una minoría en que sólo algunos discuten y opinan, mientras otros están poco comprometidos, distrayéndose en reiteradas

ocasiones y no aportando en las decisiones. Podemos decir entonces, que a través del conocimiento del instrumento se produce un aumento de motivación, participación y manejo de competencias técnicas.

En cuanto al **desempeño del Equipo de Gestión** en esta etapa podemos decir que:

La **participación y el compromiso** por parte del equipo de gestión es importante, ya que se organizan para que los docentes participen, buscan estrategias para motivar a los docentes (hacen didácticas presentaciones en data show), realizan reuniones extraordinarias entre ellos para cumplir con los plazos y se percibe a esta Etapa como una oportunidad de ver lo bueno que ellos hacen y que muchas veces no se registra y, además de superar las falencias.

En los tres casos el **coordinador o líder del Equipo de Gestión** no es el director del establecimiento, sino otra persona, que en un caso es un directivo, mientras en los otros dos es un profesor. Estas personas guían e incentivan al cuerpo educativo.

Se conforma un nuevo equipo, de no más de cinco personas, para revisión y redacción de las evidencias. En estos equipos se encuentra el coordinador del equipo de gestión, algún administrativo y docentes. En este equipo todos tienen suficiente manejo técnico lo que les permite hacer buena gestión del tiempo que era la finalidad de la conformación de este nuevo grupo de trabajo.

El MINEDUC implementó un **sitio web** de acceso a los establecimientos educacionales, con la finalidad de verter los resultados del proceso de Autoevaluación de cada institución. Este proceso de traspasar la información a la red se desarrolló de manera normal. Cada establecimiento contaba con una persona con conocimientos informáticos y con un buen

equipo computacional. Esta tarea la realizaron el último día de plazo, por lo que se provocó lentitud en el sistema y en algunos momentos caída de la red.

Lo que la **Autoevaluación logró** fue que mediante el reconocimiento de evidencias se pudieron detectar dentro del establecimiento prácticas que poseían registros deficientes o no se registraban. Se dio el caso de que muchos profesores tenían un cuaderno en donde hacían anotaciones con respecto a sus prácticas pedagógicas, a sus alumnos y sobre las actividades que desarrollaban en el aula, pero estos registros no eran formales, puesto que carecían de orden y de continuidad en el tiempo, por lo que no fueron un aporte suficiente para la recolección de evidencias. Luego de este proceso los docentes comprendieron la importancia de tener información registrada de buena manera, asimismo los directivos se comprometieron a elaborar registros competentes para la posteridad teniendo como soporte los medios tecnológicos (computador). No existe una apropiación aún del sentido del registro, el cual pretende la mejora continua de los procesos, lo que da cuenta aún de una cultura burocrática.

La jornada de aplicación de la Guía de Autoevaluación les permite revisarse para darse cuenta de sus falencias y comprometerse más con su trabajo.

## **6.2 Etapa Visita Panel Externo**

Tal como lo señala un apartado del SACGE (proceso de validación) el Panel Externo que trabajó en los tres liceos estuvo compuesto por tres profesionales: MINEDUC, DAEM y DEPROV, cumpliendo uno de estos el rol de coordinador. Llama la atención que en los tres casos el coordinador fue el profesional perteneciente al MINEDUC. En ninguno de los casos existió participación de integrantes de Chile Calidad.

En los tres liceos la visita se realiza una vez que los establecimientos ya han ingresado los datos del autodiagnóstico a la página Web.

El Panel Externo según la opinión de los equipos de gestión, cumplió con todas las etapas estipuladas sin inconvenientes.

En las tres instituciones educativas se presentó, por parte del Panel Externo, clara resistencia a la observación de las investigadoras, aún cuando los liceos apoyaban la participación de ellas. Además, desconocieron la carta de autorización otorgada por el DAEM, donde se estipulaba que las investigadoras observarían la Instalación del SACGE en el establecimiento y, por lo tanto, también el proceso de validación de la Autoevaluación.

En los LS1 y LS3 hay descontento por las **puntuaciones definitivas** que asignó el Panel, sus expectativas no son cumplidas en cuanto a las mínimas fluctuaciones de puntajes que esperaban tener.

En los liceos la visita del Panel se redujo a uno o dos días como máximo, en dónde las reuniones las hicieron con un reducido grupo directivo sin **participación** del resto de la comunidad educativa (profesores, o paradocentes).

En los tres liceos hay cierta duda sobre la **autoridad técnica** de algunos de los integrantes del Panel, ya que afirman que han sido capacitados recientemente en el tema y no son expertos. Aunque esto puede responder a la percepción histórica que tiene los establecimientos educativos respecto a los equipos técnicos municipales .

En el LS2 existió mínima fluctuación de puntajes y no estaban sorprendidos, aunque opinan que fueron demasiado realistas y por esa razón tuvieron bajos puntajes. En el LS3,

esperaban subir sus puntajes y los bajaron considerablemente. En el LS1, en algunas Áreas estaban sorprendidos por bajada de puntaje, pero en general se sentían conformes.

En el LS3 la llegada del Panel Externo provocó un **clima de tensión**. En el LS2 se reciben de manera normal, y en el LS1 aparentemente normal, pero el inconveniente que llegan en el día del acto de aniversario y el DLS1 está preocupado, pero realizan sus actividades normales. Esta actitud del Panel Externo demuestra falta de consideración y respeto por el establecimiento y las actividades planificadas con antelación.

En los tres liceos el trabajo del equipo del Panel es desarrollado sin ningún inconveniente importante, sólo el hecho de no avisar con exactitud la fecha de su llegada provocó cierta tensión.

### **6.3 Etapa Elaboración del Plan de Mejora**

La etapa Elaboración del Plan de Mejora es señalada, tanto en el LS2 como el LS3, como **la más relevante dentro de la instalación del SACGE**, ya que es vista como la culminación de un proceso y como una oportunidad de mejora. En el LS1 las opiniones al respecto fueron divergentes, ya que dentro de la directiva del establecimiento se consideraba más relevante la etapa de Autoevaluación y el informe entregado por el Panel Externo, aunque no se desconoce la importancia de esta última etapa.

Para todos los establecimientos se efectuó una **capacitación** para la Elaboración del Plan de Mejoramiento. Esta jornada fue organizada conjuntamente por el DEPROV y DAEM de Valdivia. Este ejercicio de coordinación evidencia un avance de articulación para lograr objetivos comunes, que en este caso era de informar y capacitar sobre la nueva Etapa, aunque

según lo señalado por los participantes se dejó ver la predominancia en cuanto a participación del DEPROV por sobre el DAEM, lo que demuestra la reproducción del centralismo existente en nuestro país que revela una cultura de subordinación.

Esta capacitación fue evaluada por los asistentes como básica en cuanto a la **calidad de las exposiciones** y a las **competencias técnicas** de quienes exponían. Si bien se dieron espacios para la **participación**, éstos no fueron del todo suficientes, ya que no se revisó ni comparó los trabajos hechos por los grupos participantes y muchas dudas no tuvieron la suficiente cobertura, no se señalaron ejemplos y la utilización del tiempo no fue bien coordinada.

En lo referido a la **documentación** otorgada en la capacitación, esta fue calificada como competente, ya que se entregó un manual en donde se explicaban los pasos a seguir por los establecimientos para la Elaboración del Plan de Mejora.

Dentro de la jornada se hizo presente el **compromiso de asesoramiento técnico** por parte de los profesionales del Equipo Técnico Municipal para las instituciones, en el caso del LS1 y el LS3 esto se hizo efectivo, no así en el LS2. Según lo manifestado por el cuerpo educativo de los establecimientos.

La **organización** de los establecimientos para la **elaboración del Plan de Mejoramiento** en los tres casos fue coordinada por la dirección, la que privilegió las competencias técnicas de las personas que conformaban los grupos de trabajo.

En el caso del LS1 el trabajo contó con la **participación** de varios de los agentes de la institución (grupos multidisciplinarios), teniendo relevancia la participación de los docentes, aunque posteriormente el grupo fue sesgado en beneficio del trabajo. Posteriormente se

realizaron reuniones de información para la comunidad que sirvieron para mostrar los avances del trabajo y finalmente los resultados. El caso del LS2 la situación en cuanto a organización fue similar al comienzo, no así el contexto del trabajo, ya que el Liceo sufrió conflictos internos con el estudiantado, por lo cual el trabajo se realizó fuera del establecimiento, en nuevas fechas y no pudieron trabajar como lo tenían programado.

En el caso del LS3 el **equipo de trabajo** estuvo, desde el principio, constituido por el equipo de gestión y un profesor que tenía capacitación para la elaboración de proyectos educativos. El resto de los docentes no participó y tampoco fueron informados del proceso que se estaba realizando en el establecimiento.

En general esta etapa se desarrolló con menos **motivación** que las anteriores, lo que puede ser producto del tiempo transcurrido, pues los establecimientos se preparaban para la finalización de las actividades académicas y llevaban varios meses en el proceso. Los directivos y profesores de los Liceos manifestaron poco interés en el trabajo, sobre todo al principio, pero de igual forma completaron sus tareas satisfactoriamente, pues sabían que la Elaboración del Plan de Mejoramiento era un paso importante para el cambio institucional. La energía y entusiasmo decaen, pero las competencias técnicas aumentan lo que hace el trabajo sea más eficiente y el producto alcanzado sea bueno.

El **Área de gestión priorizada** en los tres establecimientos fue la de **Gestión Curricular**, la cual estaba preestablecida por el Sistema. Siguiendo el proceso descrito en la Guía de Elaboración para el Plan de Mejoramiento, las instituciones relevaron los resultados obtenidos en la Autoevaluación y seleccionaron los elementos de menor puntaje, teniendo en cuenta que ellos se definen como **oportunidades de mejoramiento**. Posteriormente,

seleccionaron elementos de gestión sometiéndolos a los criterios de **relevancia, pertinencia y factibilidad** y desde allí elaboraron sus respectivos Planes de mejoramiento.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

#### 7.1 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de la observación realizada durante un periodo de siete meses en los tres establecimientos de la comuna de Valdivia seleccionados para la investigación, podemos concluir que:

1. La **cultura escolar** predominante en los tres liceos observados es **de carácter burocrático**, ya que los equipos directivos centralizan el trabajo y no dan espacio a la participación en cuanto a tomas de decisiones de primer orden. Sin embargo, con un nivel de expresión heterogénea, se aprecia un avance hacia una **cultura de carácter colaborativo**, traducido en el fomento del trabajo en equipo, que facilita la emisión de opiniones de parte de los distintos actores, que pueden o no ser consideradas al momento de tomar las decisiones finales.
2. Las tres instituciones observadas presentan un **clima organizacional** de tipo **participativo de sistema consultivo**, ya que, como lo señala Brunet, éste se caracteriza por la existencia de confianza por parte de los superiores en sus subordinados. Los empleados pueden tomar decisiones específicas, se satisfacen necesidades de estima y existe la delegación de tareas. Este ambiente está delimitado por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.  
  
Los directores de los establecimientos tienen confianza en su planta docente, pero estos últimos sólo participan parcialmente en la toma de decisiones en las distintas etapas del SACGE.

Se aprecia una vinculación afectiva entre los miembros de la comunidad, en especial entre pares.

El trabajo está sustentado y canalizado por el objetivo a alcanzar, que en este caso es llegar a buen término y concretar con éxito los requerimientos y etapas del SACGE.

3. Los tres establecimientos no evidencian un clima organizacional de tipo **participativo de sistema participación en grupo**, el cual, luego de la investigación, consideramos más apropiado para una organización educativa, pues no todos los miembros de la comunidad educativa están integrados al desarrollo de las etapas del SACGE. Esta falta de participación genera poca motivación por parte de los miembros, especialmente en los profesores.
4. En los tres liceos observados la totalidad de sus integrantes no están considerados a la hora de tomar decisiones importantes. Las responsabilidades no son compartidas, ya que para ciertos trabajos se marginan a algunos actores de la comunidad o se les asignan tareas menores. Se da, por ejemplo, que en la etapa de Elaboración del Plan de Mejoramiento algunos profesores se les asigna la labor de ser secretario y tomar nota de lo que los directivos resuelven. Esta situación evidencia la falta de una participación activa por parte de los miembros de las tres organizaciones analizadas.
5. El **estilo de dirección** que se visualiza en los tres establecimientos es heterogéneo. En el LS1 y en el LS2 se da principalmente el **estilo innovador con perfil creativo** de acuerdo a lo definido por Guillermo Domínguez, pues se preocupan por la experimentación de nuevos proyectos, se asumen riesgos que supone el cambio y se centra en el resultado. Sin embargo en el LS3, se aprecia el **estilo burocrático con**

**perfil administrador** (del mismo autor), ya que se dirigen los esfuerzos hacia la creación de sistemas, centrados en los procedimientos administrativos y en la estabilidad de la organización. Esto podría tener un espíritu positivo, siempre y cuando la instalación de rutinas y normas esté intencionadas hacia un propósito.

6. En los tres establecimientos el **estilo comunicacional** observado corresponde, según la definición de Guillermo Domínguez:, al **descendente**, aunque también se establecen algunas instancias que permiten el **estilo comunicacional horizontal**, principalmente en el trabajo en equipo o en grupo, en donde el directivo o coordinador se mimetiza con el cuerpo docente.
  
7. La **participación y compromiso** según definición de Guillermo Domínguez: en los tres establecimientos es débil, puesto que los docentes no se sienten considerados en las resoluciones de relevancia, no conocen el objetivo del Sistema, por lo que no se sienten generadores y parte del **proceso de cambio**. Los docentes son parcialmente participativos, aunque la participación y el compromiso son procesos en despliegue incremental.
  
8. Las **fases del cambio** experimentadas por los tres establecimientos frente a este nuevo Sistema coincidieron con lo planteado por G. Domínguez, pues las tres instituciones pasaron por un **estado de conmoción y retroceso**, en especial en la Etapa de Autoevaluación. Los profesores se mostraron confundidos con los nuevos conceptos a aprender y el gran trabajo que debían realizar (redactar, buscar evidencias, etc.). Aunque los Equipos de gestión alcanzaron niveles importantes de **reconocimiento** y

**adaptación**, esta situación nos da cuenta de que existe un avance en cuanto a la aceptación de los cambios y las innovaciones, pues se accedió a fases de cambio superiores durante el desarrollo del proceso. Si bien esta situación se manifestó en algunos miembros de la comunidad educativa esto ya significa un avance en las fases del cambio.

9. **En los tres establecimientos la estrategia de trabajo** desplegada fue principalmente **colaborativa y grupal y en instancias con atisbos de trabajo en equipo**, ya que se organizaron en grupos, los que siempre contaban con un coordinador y un/a secretario/a o redactor/a, lo que permitió una cierta cohesión que los integró y comprometió en las tareas asignadas. Pero esta misma estrategia de trabajo limitó la interrelación con los distintos grupos, pues sólo trabajaban en sus Áreas designadas, lo que no les permitió identificar y conocer el trabajo de los otros. Con respecto a lo mencionado anteriormente, se observó que los **canales de comunicación** entre grupos eran **débiles**, ya que sólo se remitían al Área asignada y no existía una integración de todos los grupos participantes.
  
10. Como plantea uno de los **principios del Modelo**, en el que se sugiere que los Directores sean agentes motivadores de trabajo, en ninguno de los establecimientos se cumple a cabalidad, ya que no se involucraron como participantes activos, sino que delegaron las tareas asignándolas principalmente a un Coordinador que sí se compromete y motiva al cuerpo docente. Respecto a la **participación de los distintos actores de la comunidad** educativa podemos decir que ésta fue mínima, pues los

distintos actores sólo participan en la primera etapa del proceso (Autoevaluación). Luego de esto fueron incorporados parcialmente, pero no para tomar decisiones.

11. Mediante el proceso de **Autoevaluación** y utilizando la **Guía** como instrumento de diagnóstico, las instituciones lograron identificar sus debilidades, teniendo claridad que ello determina la transformación, pues considerando estos puntos se puede establecer metas y accionar los mecanismos necesarios para lograrlos. La **Elaboración del Plan de Mejoramiento** les permite accionar estas transformaciones construyendo un sistema eficaz que maximice la capacidad de los establecimientos para alcanzar los objetivos propuestos.
12. Para la Elaboración del Plan de Mejoramiento las instituciones decidieron qué elementos de gestión y qué acciones realizarán para superar sus debilidades, con este procedimiento se cumplió con una de las **características del Modelo de Gestión**, que busca la activa participación de los diferentes actores en esta Etapa, aunque el Área a priorizar fue determinada con antelación por el Nivel Central (Área de Gestión Curricular).
13. La **transversalidad del Modelo de Gestión** quedó comprobada, ya que su aplicación fue posible tanto en un Liceo Científico Humanista como en uno Técnico Profesional.
14. La **apertura de los establecimientos** frente a la observación y participación de agentes externos a la institución se estableció de manera dispar entre los tres centros educativos, observándose en dos de ellos mayor transparencia en los procesos. Esta

**resistencia** pudo haberse manifestado debido a que los actores e informantes clave no contaban con un total manejo técnico sobre el SACGE, puesto que este es un proceso nuevo, además tenían sobrecarga de trabajo y poseían temor a exponer ciertas debilidades frente a personas ajenas a la institución educativa, en este caso a las tesisistas quienes eran vistas como evaluadores más que observadoras.

15. En general los establecimientos evaluaron negativamente las **Jornadas de capacitación** tanto para desarrollar el Autodiagnóstico como para la Elaboración del Plan de Mejora. Manifestaron un grado de satisfacción deficiente frente a la labor de los organizadores.
16. En los establecimientos investigados el **proceso de transferencia de conocimientos** desde el equipo directivo hacia el cuerpo docente, no docente, y administrativo fue deficiente, según las opiniones de éstos en las entrevistas realizadas. Lo que se traduce en que los docentes no conozcan el objetivo del SACGE en la etapa de Autoevaluación ni en las siguientes.
17. La Etapa de **Visita de Panel Externo**, en los tres liceos provocó **alteración dentro de comunidad educativa**, en especial en los integrantes del Equipos de Gestión del LS1 y del LS3, principalmente por no saber con exactitud la fecha de visita, y por lo tanto no estar preparados para desarrollar esta actividad ( falta de recursos humanos y técnicos). En el LS2 la situación fue diferente, en cuanto a la confirmación de la visita, puesto que el establecimiento fue avisado con un día de anticipación, pero el retraso en

horario de los evaluadores externos alteró el ambiente organizativo provocando intranquilidad al Equipo de Gestión que los estaban esperando.

18. El **Panel Externo no autoriza a las investigadoras observar su trabajo**, aún cuando se contaba con una carta de autorización enviada por el DAEM a los establecimientos, en la cual se permitía su observación durante todo el proceso de instalación del SACGE lo que incluye esta Etapa (validación del Panel Externo).
19. En los establecimientos hay **descontento por las puntuaciones obtenidas en la Etapa de validación**, efectuada por el Panel Externo. Los establecimientos creían haber realizado una Autoevaluación exigente y realista, por lo que sus expectativas frente a la visita de los evaluadores externos eran de mejorar los puntajes autodesignados. Finalmente esto no fue así, pues en LS1 y LS3 la mayoría de los puntajes bajaron, mientras que en el LS2 no tuvieron mayor fluctuación.
20. A juicio de los Equipos de Gestión de los establecimientos, el Panel Externo cumplió eficientemente con su trabajo, aunque **cuestionan la autoridad técnica** de algunos de los profesionales de dicho equipo, ya que dentro de estos grupos se destacaba la experticia de la persona proveniente del Nivel Central.
21. Dentro de la Etapa de Panel Externo, como en la Capacitación para la Elaboración del Plan de Mejora queda de manifiesto la **predominancia que tiene el Nivel Central** por sobre los niveles comunales, ya que los coordinadores siempre son del Misterio o de DEPROV, esto evidencia una **cultura de subordinación**.

22. La **Etapa considerada como la más relevante** por dos liceos fue la **Elaboración del Plan de Mejoramiento**, ya que todos coincidieron en que esta Etapa lograría articular el cambio en las practicas pedagógicas, lo que traería la mejora institucional.
23. En los tres establecimientos la **estrategia** de trabajo utilizada para **desarrollar cada Etapa** consistió en la creación de un grupo reducido de profesionales, que por lo general lo conformaban el Coordinador de Gestión, Director/a, UTP y uno o dos Profesores. El objetivo de esta modalidad de trabajo era la optimización del tiempo y de los recursos, pues los integrantes del grupo poseían mayor competencia técnica lo que facilitaba la distribución de tareas y el desarrollo de las actividades.
24. Respecto a los **objetivos** planteados, podemos concretar que se levantó **información descriptivo-interpretativa** sobre el proceso de Implementación del SACGE, lo que nos permitió analizar y comparar el proceso de los casos. Todo lo anterior nos permitió **comprender** la organización de estos establecimientos educacionales.
25. La **gestión escolar** presente en las instituciones educativas investigadas no alcanza a ser de una total calidad, pues no se cumple en total medida con lo estipulado por el **Modelo de Gestión**, ya que en algunos casos las **prácticas** son **sistemáticas**, pero no tienen **intencionalidad**, o viceversa. También ocurre que existen buenas actividades que son sistemáticas e intencionadas, pero que no son monitoreadas para asegurar el mejoramiento continuo. Los establecimientos no han alcanzado un desarrollo mayor de su gestión, lo que es bastante comprensible, ya que están incorporando el Modelo paulatinamente y se están adaptando a él progresivamente, pero existe dentro de los

establecimientos el deseo de alcanzar una buena **gestión escolar** y para ello están desplegando esfuerzos para hacer un trabajo **participativo integrador**, aunque éste es débil, pues no se logra comprender totalmente la importancia de la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa y por otro lado también hay **resistencia** por parte de los docentes, padres y apoderados a comprometerse e identificarse totalmente con la institución.

26. Como sabemos toda buena práctica necesita de tiempo para establecerse y tiempo para obtener resultados, por lo que la **gestión escolar de calidad** que busca instalar el Ministerio de Educación a través de este Modelo es a **largo plazo** y primero deben estar las instituciones dispuestas y convencidas de su efectividad. Podemos señalar que en las tres instituciones investigadas existe disposición para adquirir los principios del Modelo, reconociendo que les permite ordenarse y visualizar sus fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora), aunque es necesario seguir recalando la finalidad de éste, el mejoramiento continuo.
27. Como reflexión podemos señalar que, por ser el año 1 de la instalación del SACGE, las instituciones escolares han reaccionado de manera esperable, puesto que no es fácil cambiar la **cultura escolar**. Es necesario que en el tiempo se produzca un reconocimiento y adaptación al **cambio** por parte de las escuelas y que ellas asuman una postura colaborativa y flexible frente a la innovación. Sobre lo anterior, es preciso reconocer que en los tres establecimientos investigados existe la convicción de que es necesario el cambio institucional. El reconocimiento de la necesidad del cambio es el primer paso para adaptarse, y apropiarse de él. En los tres establecimientos se están

percatando que es necesario generar o facilitar el cambio en beneficio de una buena **gestión escolar** que se traducirá en una mayor **calidad de la educación**. En relación con este hecho podemos decir que la cultura escolar está en las primeras fases del cambio. Esta apropiación del cambio es también la apropiación de la Reforma educacional, ya que la aceptación de ésta pasa también por las mismas.

28. Como autocrítica a la labor realizada como investigadoras podemos señalar que producto de que las reuniones realizadas en el proceso de autodiagnóstico se hicieron de manera simultánea no logramos observar en algunas su inicio o en otras el cierre, no pudiendo captar el clima de trabajo que se dio al comienzo de la reunión. En otros casos se nos informaba con posterioridad de algunas actividades ya realizadas en los establecimientos, lo que no nos permitió el acceso y la observación de lo que allí sucedió, sin embargo de acuerdo a nuestras indagaciones finalmente obtuvimos la información, pero obviamente esto limitó nuestra descripción en algunos aspectos. Creemos que todo investigador que realiza un estudio de caso se ve en cierta medida influenciado por el ambiente y por el caso investigado, lo que puede generar un cierto empañamiento de la realidad a observar y generar un grado de subjetividad, que si bien es mínimo reconocemos que existe y que en nuestro caso se pudo haber manifestado al no ser tan incisivas en cuanto a las críticas del trabajo realizado por el establecimiento, puesto que estuvimos bastante tiempo en contacto con los liceos y tratamos personalmente con sus directivos y docentes.

29. Finalmente, podemos decir que es satisfactorio recalcar que estamos en la primera etapa de un proceso complejo, pero que seguro desafía a las instituciones a generar

una buena gestión escolar que incida en la calidad educativa que entregan. Y en la medida en que los docentes, directivos, padres, apoderados y en general el recurso humano que da vida a la escuela este dispuesto a nuevas posibilidades y oportunidades para el cambio, En los próximos años tendremos más y mejores establecimientos incorporados al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, lo que se debe traducirá en una mejora de la educación nacional.

## **7.2 SUGERENCIAS**

De acuerdo con lo declarado por los docentes y directivos y lo observado por las investigadoras tenemos las siguientes sugerencias:

1. Contar con una estrategia de capacitación más completa en las Jornadas de inducción del SACGE y Plan de Mejoramiento, por ejemplo, enviar por Internet documentos para los establecimientos con antelación a la capacitación, a fin de que se preparen teóricamente sobre los temas a tratar.
2. Trabajo más personalizado en estas jornadas y más tiempo para consultas y dudas.
3. En cuanto al apoyo técnico, éste debería hacerse presente en todas las etapas, ya que los equipos de gestión de los tres establecimientos manifestaron que para aclarar dudas debieron consultar con una institución que estuvo en Marcha Blanca y aprender en la práctica, ya que no contaban con alguna persona que atendiera sus dudas.
4. Con respecto a la participación, se hace necesario que se integre tanto a docentes, inspectores, auxiliares, bibliotecaria, secretarias durante todas las Etapas y no sólo como redactora de evidencias, porque no se sienten considerados en las demás Etapas y en la toma de decisiones.

5. Con respecto a lo anterior sería interesante también analizar la participación de los apoderados y alumnos en el SACGE, pues como señalamos en el Marco Teórico la calidad total se determina también por la satisfacción al cliente, vale decir a los usuarios, que en este caso son los apoderados y alumnos, los que en ningún momento el Sistema toma en consideración, sería interesante conocer su opinión frente a las prácticas institucionales. Al no participar del proceso se les niega el acceso a la información de la escuela y al mismo tiempo también se nos niega a nosotras información relevante validada por estos otros miembros de la comunidad educativa.
6. Es necesario también señalar que el Equipo de Validación Externo debería ser más transparentes con los procesos y abrir el paso a la observación de tesis.
7. Los Equipos de Gestión de cada establecimiento necesitan realizar más y mejores jornadas de sensibilización y transferencia a la comunidad educativa, ya que sabemos que en la medida que las personas están bien informadas y se sienten seguras, aumentan los grados de motivación.
8. Los establecimientos educativos no tienen claro cuál es el rol del DAEM y el DEPROV lo que genera confusión. Las funciones de estos organismos se deberían clarificar para facilitar el proceso.
9. Se deberían crear soportes educativos y plataformas de consulta para los colegios, en el caso de que no hayan equipos técnicos municipales o no haya disponibilidad de ellos.
10. La sincronización del tiempo es fundamental para alcanzar el éxito del Sistema. El tiempo se debe adecuar a los procesos y actividades de la escuela y debe existir un alineamiento del tiempo y los dispositivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALLESTEROS, M. Redefinición a los practicantes en los procesos de teleformación. “Nuevos procesos de enseñanza- aprendizaje, nuevos perfiles”. Congreso Internacional Virtual de Educación Pág. 15-30. Num. 1. Palma de Mallorca. España, 2001.
- COROMINAS, J. Diccionario Crítico Etimológico de la Lengua castellana. Gredos. Madrid, 1954.
- DOMÍNGUEZ, G. y MESANZA, J. Manual de Organización de Instituciones Educativas. Escuela Española. Madrid,1996.
- ESPINOZA, V. y Otros. Economía Política de la Reforma educacional en Chile. La reforma vista por sus protagonistas. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.,1999.
- GARCÍA, C. La naturaleza de los procesos de cambio. Ariel. Barcelona. 1997.
- GOETZ, J. P. Y LE COMPTE. Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Editorial Morata S.A. Madrid,1988.
- LAVIN, S. y DEL SOLAR, S. *El proyecto Educativo Institucional Como Herramienta de Transformación de la vida Escolar*. “ El proyecto educativo Institucional como Instrumento de Planificación Estratégica-Situacional”. LOM Ediciones Santiago de Chile, 2000.
- LAVIN, S. y otros. La propuesta CIGA, Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. LOM Ediciones. Santiago de Chile, 2002.
- MARTÍN M. Dirección y Gestión de Centros Educativos: Planificación y Calidad. Cáp. 2: Hacia Un Modelo Integral de Planificación de Centros. Universidad de Alcalá . España, 1999.

- MINEDUC. Guía de Autoevaluación para los establecimientos educacionales 2004. Unidad de gestión Escolar División Educación General. Santiago de Chile, 2004.
- MINEDUC. Plan de mejoramiento. Orientación para su elaboración. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Unidad de gestión Escolar División Educación General. Santiago de Chile, 2004.
- RAMÍREZ, R. La transformación de la gestión escolar: factor clave para la calidad de la educación. “En memoria del quehacer educativo 1995- 2000”, tomo I. SEP. México, 2000.
- STAKE, R. Investigación con Estudio de Casos. Morata. Madrid, 1998.
- OLABUENÁGA J.I. Metodología de la Investigación Cualitativa. Universidad de Deusto. España,1996.
- PÉREZ . Modelo de Investigación Cualitativa. Narcea. Madrid, 2001.
- WHITHAKER, P. Cómo Gestionar el Cambio en Contextos educativos. Narcea. Madrid,1998.

### **Artículos**

- ALVARIÑO, C. y Otros “*Gestión Escolar Un estado del Arte de la literatura*”. Revista Paideia, N° 29. Pág. 15-43. Universidad Católica. Santiago de Chile, 2000.
- COX, C. “*Sociedades y conocimientos en los 90*”. Revista de estudios públicos, N° 47, 1992, Pág. 69-99, Universidad de Sevilla. España, 1992.
- MARTÍN, MARIO.”*Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*”. Revista Educar, N° 27. Pág. 103-117. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación. España, 2000.

## Internet

- MARQUÉS, PERE. “*Calidad e innovación educativa en los centros*”. Departamento de Pedagogía aplicada. Facultad de Educación. UAB. 2002.

<http://www.dewey.uab.es/pmarques/calidad2.html>

- Ministerio de Educación de Chile.

<http://www.mineduc.cl>

## ANEXO 1

### Estructura de Cuaderno de Campo

El Cuaderno de campo se divide en dos partes fundamentales que son las descripciones y las interpretaciones. Las descripciones se refieren a los aspectos observados objetivamente por las investigadoras de acuerdo a los siguientes elementos.

Lugar:

Hora:

Clima:

- a) Propósito de la reunión
- b) Participantes
- c) Función de los participantes
- d) Coordinador
- e) Estilo comunicacional, coherencia, consecuencia
- f) Prioridades temáticas
- g) Clima social
- h) Participación, disposición, compromiso
- i) Estrategias de trabajo. Organización, mecanismos para levantar evidencias.

Las interpretaciones son los comentarios e impresiones de las investigadoras a partir de las descripciones, aquí hay lugar para conjeturas, explicaciones, aclaraciones, sensaciones, pensamientos, sentimientos etc.

Ejemplo Cuaderno de Campo LS2.

<p><b>13 de Mayo.</b></p> <p><b>Descripción:</b></p> <p>Se realiza un consejo de profesores a las 17:15 horas en la sala de reuniones.</p> <p>Asistieron los docentes, director, orientador, auxiliares, ULS2 y Paradoctentes.</p> <p>La finalidad principal era la transmisión de información sobre el SACGE, pero también se trataron rápidamente temas como reforzamiento de matemáticas, se recordaron los equipos de trabajo para la realización de la guía de Autoevaluación y por últimos se presentó el tema de del SACGE.</p> <p>El moderador en primera instancia fue el DLS2, pero al tratar el tema del SACGE estuvo a cargo del CSL2 quien fue Nombrado.</p>	<p><b>Interpretación:</b></p> <p>En la reunión se da un estilo comunicacion más vertical, sólo el DLS2 y CSL2 hablan, excepto al final de la reunión.</p> <p>Algunos docentes y auxiliares se muestran aburridos.</p> <p>La atención de los participantes es parcial porque entran y salen de la sala, al parecer aún no le toman importancia al tema.</p> <p>Al terminar la reunión se retiran rápidamente...</p>
---	--

## ANEXO 2

### Entrevistas

#### **a) Primera entrevista**

1. ¿Cómo considera la capacitación en la jornada realizada en Puerto Varas?
2. ¿Conoce cuál es el propósito Sistema de Aseguramiento de la Calidad y la Gestión Escolar?
3. ¿Según su percepción ¿ cuál es la disposición de la comunidad educativa para incorporarse a este sistema?
4. ¿Cuáles son sus expectativas?
5. ¿Han recibido apoyo técnico en esta etapa?

#### **b) Segunda entrevista**

1. ¿Cómo fue su experiencia como directivo en el desarrollo de la Guía de Autoevaluación?
2. ¿Cuáles fueron los aspectos favorables y los obstáculos que se presentaron en el proceso de Autoevaluación?
3. ¿Qué facilidades y obstáculos tuvieron en el proceso para subir la información de evidencias a la red?

#### **c) Tercera entrevista**

Preguntas anteriores a la visita del Panel externo.

1. Actualmente ¿Cuáles son las expectativas que tiene con respecto a la visita del Panel Externo y la validación de la Autoevaluación ?

2. ¿Qué expectativas tiene en relación a las fluctuaciones que se podrían experimentar en los puntajes de la Autoevaluación en relación a la visita del Panel Externo?

### **Entrevista después del panel externo**

1. ¿Se cumplieron sus expectativas sobre esta segunda etapa?
2. ¿Hubo fluctuación entre puntaje asignado por el colegio y el puntaje validado por el P.E.?
3. ¿Existieron situaciones o momentos de tensión, imprevistos en esta etapa entre equipo P.E. y establecimiento?
4. ¿Reconoce autoridad técnica al P.E. en el proceso de validación?
5. ¿El trabajo del P.E. fue ordenado, con procedimientos claros, cumpliendo fechas y horarios acordados?
6. Como institución, ¿consideran que necesitan más acopio de información (evidencia)?

### **Etapa Elaboración Plan de Mejora<sup>1</sup>.**

Sobre capacitación de DAEM y DEPROV para Plan de Mejora: Lunes 4 de octubre

1. ¿Cómo calificaría la desempeño de los/as expositores?

Expositor/a de DEPROV:

Muy buena

Buena

Regular

Mala

---

<sup>1</sup> Este instrumento de recogida de información presenta un formato de cuestionario, pero fue desarrollado a modo de entrevista y tenía como finalidad que los agentes calificaran distintos aspectos de la Elaboración del Plan de Mejora.

Expositor/a de DAEM:

Buena            Muy buena            Regular            Mala

2. ¿Cómo fue el apoyo de documentación?

Buena            Muy buena            Regular            Mala

3. ¿Hubo suficiente tiempo para la clarificación de dudas y para la participación?

Sí                No

4. ¿Se explicitó un compromiso de asesoramiento por parte del DAEM y DEPROV con los establecimientos en esta etapa?

Sí                No

### **Sobre el trabajo del Plan de Mejora**

1. ¿A qué Área (dimensiones y elementos) irá dirigido el Plan de Mejora?

2. ¿Cómo eligieron el Área a mejorar?, ¿Qué procedimientos utilizaron para su elección?

#### **Elementos de Gestión**

3. ¿El Área fue consensuada por la comunidad educativa o fue decisión de un grupo de personas?

4. ¿Quiénes participarán en la elaboración del Plan de mejora y cuál será el sistema de trabajo?

5. ¿Qué importancia le asigna usted a esta etapa del proceso de instalación del SACGE?

6. De los cuatro dispositivos aplicados hasta el momento, Guía de Autoevaluación, Visita del panel Externo, Plan de Mejora y PMG, ¿cuál cree que es el más relevante? Por qué.

7. En esta etapa entran asesores técnicos pedagógicos del DAEM y DEPROV, ¿qué expectativas tiene con estos equipos?

## ANEXO 3

### **Matriz de Etapas del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Gestión Escolar por Establecimientos**

A continuación les presentaremos una **Matriz** de cada establecimiento, las que son observaciones realizadas durante el proceso de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. En cada reunión elegimos **categorías a registrar** con la finalidad de entregar descripciones completas. Así también, cada investigadora hace comentarios e interpretaciones de la información recabada en cada reunión.

## 1 Matriz LS1

### 1.1 AUTOEVALUACIÓN

1.1.1 Reunión de sensibilización de la comunidad educativa.

- **Cuándo, quiénes y cómo:**

Primera reunión semana de 10 de mayo. Sólo tengo referencias por la Jefa de UTP ya que no pude observar esta reunión.

Asiste la totalidad de los profesores, pero no se invita a inspectores ni administrativos. Coordina jefa de UTP. Se señala que el establecimiento iniciará un proceso de autoevaluación institucional y que participara todo el cuerpo docente junto al equipo directivo. Se informa además que se harán reuniones en el horario de consejo de profesores avisando oportunamente.

1.1.2 Reunión de información sobre SACGE.

- **Cuándo:** jueves 20 de mayo 2004
- **Dónde:** biblioteca del colegio Horario de citación: 14:30 a 16 hrs Hora de inicio: 14:55.
- **Quiénes:** DLS1, PLS1
- **Cómo:**

a) **Temas:** historia de la Reformas en Chile y Guía de Autoevaluación.

b) **Clima social:** regular, en varias ocasiones se pide silencio, hay clima de cansancio y aburrimiento en varios profesores. Hay docentes que se retiran antes de la hora.

**c) Propósitos:** inicialmente revisar Guía de Autoevaluación, pero por inconveniente se realiza exposición de retrospectiva histórica de las reformas en nuestro país con el objetivo de capacitar a profesores. Esta actividad había sido postergada en varias ocasiones, por ello se realiza antes de empezar con la Guía de Autoevaluación. (El DLSI me explica este cambio después).

**d) Participantes:** DLS1, ULS1, PLS1.

**e) Función de participantes:** DLS1: Presentador, Sub jefe ULS1: Expositora y PLS1: auditorio.

**f) Coordinador:** DLS1.

**g) Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia): horizontal, hay lugar para la crítica y participación por parte de los docentes.

**h) Prioridades temáticas:** Historia de las Reformas en Chile.

**i) Clima social:** regular, hay varios profesores que se critican u objetan opiniones (profesor de historia con profesor de ciencias), pero también percibo en grupos un ambiente amigable y de confianza, ya que bromean y se hablan informalmente.

**j) Participación y compromiso ( motivación ):** apatía en grupos, muchos profesores están revisando pruebas o conversando, seis profesores interesados en reunión aproximadamente.

**k) Estrategias de trabajo:** En esta reunión el tema SACGE no es tratado como se había pensado y se les entrega un documento para que se lo estudien para la próxima reunión (en donde se definen los conceptos principales de la Guía de Autoevaluación) y el DLSI rápidamente informa que los equipos de trabajo serán los siguientes:

Liderazgo: encabezada por el DLS1.

Convivencia: liderado por Sub jefe ULS1

Procesos Pedagógicos: a cargo de ULS1

El DLS1 enfatiza que en la próxima reunión se organizaran los grupos de trabajo para levantamiento de evidencias.

**Interpretaciones y comentarios:** la entrada del SACGE no se logra en esta reunión, con relación a lo esperable. *Hay poca motivación y participación, aun cuando cuentan con medios audiovisuales, no se logra interesar completamente a los profesores. Tal vez porque muchos conocen el tema o porque no les interesa. El CLS1 no tiene total control del grupo. Los PLS1 no se entusiasman ya que tienen trabajo extra y el horario es agotador (después de jornada de trabajo). El SACGE en esta reunión no fue bien considerado, no se le dio el tiempo necesario. En general jornada tediosa y extensa.*

#### 1.1.3 Conformación de equipos.

- **Dónde:** biblioteca del colegio.
- **Cuándo:** miércoles 26 de mayo 14:30 hrs.
- **Quiénes:** DLS1, PLS1, ILS1.
- **Cómo:**

a) **Temas:** propósitos de la Guía de Autoevaluación definir conceptos como dimensiones, Áreas, elementos de gestión y principalmente cómo se deben redactar las evidencias.

b) **Clima de trabajo:** la mayoría al principio esta desconcentrado, hay PLS1 conversando otros temas, o revisando pruebas.

c) **Propósitos:** levantamiento de evidencias por los equipos.

d) **Participantes:** DLS1, PLS1, ILS1, BLSI.

e) **Función de participantes:** Coordinador: ULS1, DLS1: apoyo a jefa ULS1 y auditorio: PLS1, ILS1, BLSI.

**f) Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia):vertical, ULS1 organiza con autoridad los equipos, no son consensuado por el resto de la comunidad educativa.

**g) Prioridades temáticas:** cómo redactar una evidencia.

**h) Clima social :** horizontales, no hay inconvenientes.

**i) Participación (disposición y compromiso):** baja participación y compromiso por parte de los docentes.

**j) Estrategias de trabajo:** se organizan tres equipos, cada uno liderado por un directivo: DLS1, ULS1 y sub Jefa de ULS1 como ya se señaló. Cada equipo levantará las evidencias correspondientes a su Área, habrá un redactor elegido por ellos mismos.

Liderazgo: estará conformada por DLS1, una PLS1 que representa a los profesores, PLS1 asesora del Centro general de Apoderados, asesora del centro de Ex-alumnas, representante de EGLSI, en total cinco personas trabajaran en el Área de liderazgo. Estarán en sala de Artes.

Procesos Pedagógicos: estará a cargo de ULS1 y 27 PLS1, trabajarán en la biblioteca.

Convivencia: estará conformado por al sub-jefa de ULS1, las directivas del internado (dos personas), ILS1, la bibliotecaria y OLS1 del colegio, nueve personas integran este equipo. Trabajan en sala de profesores.

**Interpretaciones y Comentarios:** *liderazgo ejercido por ULS1, grupo medianamente motivado. Existe manejo técnico por parte, ULS1 y sub jefa ULS1. El DLSI tiene un débil liderazgo y dudoso manejo del tema. Método de trabajo claro, con tiempo y espacios definidos. Hay trabajo participativo y colaborativo, comienzan a aproximarse a los conceptos y el sentido del SAGCE, aunque se percibe poco manejo técnico de PLS1.*

#### 1.1.4 Aplicación de guía de auto evaluación.

##### 1.1.4.1 Observación de equipo de liderazgo.

- **Dónde:** sala de artes.
- **Cuándo:** 26 de mayo 2004.
- **Quiénes:** DLSI , presidenta de centro de exalumnas, representante de PLSI, representante de EGLSI, asesora de centro de apoderados.
- **Cómo:**

a) **Temas:** actividades que han realizado y que sirven de evidencia.

b) **Clima de trabajo:** cooperativo, participativo, distensión.

c) **Propósitos:** redactar evidencias para Área liderazgo.

d) **Participantes:** DLSI representante de centro de apoderados, representante de centro de exalumnas, asesora de centro de alumnas, representante de PLSI.

e) **Función de participantes:** DLS1: coordinador, PLS1: cooperadoras con las demás funciones y PLS1: recuerda hechos (tiene buena memoria).

f) **Coordinador:** DLS1

g) **Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia) horizontal, este grupo bromea y ríen bastante.

h) **Prioridades temáticas:** actividades que pueden ser consideradas evidencias, documentos que necesitaran encontrar.

i) **Clima social :** buenas relaciones, cooperan y trabajan a gusto.

j) **Participación y compromiso (motivación):** se comprometen y participan con opiniones, ayudando a buscar evidencias.

**k) Estrategias de trabajo:** cooperativo, cada persona del grupo aporta con información para detectar y redactar evidencias, pero la principal estrategia consiste en recurrir a la *memoria colectiva* de actividades que han realizado.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo motivado, que participa activamente en el trabajo. Estrategia de trabajo clara pero ineficiente, DLSI es un líder integrador y democrático.*

#### 1.1.4.2 Observación de convivencia.

- **Dónde:** sala de profesores.
- **Cuándo:** 26 de mayo 2004.
- **Quiénes:** Sub-jefa de ULS1, OLS1, ILS1, BLS1, directivas de internado; trece personas en total.
- **Cómo:**

a) **Temas:** Redactar evidencias para cada una de las dimensiones de convivencia.

b) **Clima de trabajo:** seriedad y compromiso, pero bastante dirigido por CLSI.

c) **Propósitos.** detectar y redactar evidencias para esta Área.

d) **Participantes:** Sub-jefa de ULS1, orientadora, inspectoras, bibliotecaria, un profesor representante de cuerpo docente, directivas de internado, entre otros

e) **Función de participantes:** Sub-jefa de ULS1 coordinadora y redactora, ya que ella dio la posibilidad a otra persona para que redactara, pero nadie quiso esa función.

f) **Coordinador:** Sub-jefa de ULS1

g) **Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia) dirigido por CLSI, poco espacio para otras opiniones, aunque ella tiene un a voz suave y amable domina la reunión completamente.

**h) Prioridades Temáticas:** lo que han hecho en el colegio, recuerdan anécdotas, comentan de otros colegios.

**i) Clima Social:** positivas, pero como el grupo es más numeroso no hay mayor contacto entre pares.

**j) Participación y compromiso** (motivación): participan sólo algunos, pero todos están atentos y dedicados a trabajar en lo que se les indique (incluso rechazan un brake por seguir trabajando).

**k) Estrategias de trabajo.** primero calificarían el elemento de gestión y luego lo redactarían, pero luego se dan cuenta que es mejor hacerlo al revés. La subjefe de ULS1 va leyendo las dimensiones y elementos de gestión y entre todos van tratando de buscar las evidencias para éstas, pero siempre es ella la que da el visto bueno. La sub-jefe ULS1 es quien redacta.

**Interpretaciones y comentarios:** *Grupo numeroso donde el líder controla y elabora todo el trabajo. Poca participación aunque hay aparente interés y compromiso. Método de trabajo poco claro e ineficiente. Mal uso del tiempo, aunque metas claras para esa jornada.*

1.1.4.3 Observación Grupo de procesos pedagógicos:

- **Dónde:** biblioteca.
- **Cuándo:** 26 de mayo.
- **Quiénes:** ULS1 más 27 profesores.
- **Cómo:**

**a) Temas:** detectar las evidencias para cada dimensión asignada a los grupos.

**b) Clima de trabajo:** positivo ya que como son colegas están acostumbrados a trabajar juntos, y se agrupan de acuerdo a su propia elección.

**c) Propósitos.** Redactar evidencias para el Área de procesos pedagógicos.

**d) Participantes:** ULS1 y todo PLS1.

**e) Función de participantes:** cada grupo tiene un coordinador y un redactor, que se hacen cargo de organizar el trabajo, ellos mismos eligen quien será redactor, pero los coordinadores ULS1 los ha elegido.

**f) Coordinador:** ULS1

**g) Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia) horizontal participativo.

**h) Prioridades temáticas:** las actividades que han hecho en años anteriores y que pueden ser evidencias, anécdotas que finalmente rechazan.

**i) Clima social :** los docentes cooperan e interactúan entre sí positivamente.

**j) Participación y compromiso(motivación):** la mayoría de los docentes participa activamente, pero siempre hay tres o cuatro que están pesimistas y aburridos frente a esta actividad.

**k) Estrategias de trabajo:** Se conformaron cinco grupos de trabajo. Cada grupo tiene cinco dimensiones que trabajar. Cada equipo además tiene un jefe o coordinador que deberá establecer quién redacta e instar a que todos participen en la búsqueda y redacción de evidencias.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo heterogéneo, equipos comprometidos y equipos medianamente motivado. Grupos sin entusiasmo hacen el trabajo por cumplir solamente.*

*Organización lenta de los grupos, no hay interés de asumir responsabilidades dentro del grupo, ULSI está comprometida con esta labor, pero PLSI poco motivados con el trabajo.*

#### 1.1.5 Reunión de revisión de trabajo

- **Cuándo:** jueves 27 de mayo desde 14.30 a 18:30 .

- **Dónde:** biblioteca del colegio Hora. 14.30.
- **Quiénes:** todos los equipos conformados.
- **Cómo:**

a) **Temas:** los grupos deben presentar el trabajo realizado, las evidencias

b) **Clima de trabajo:** inquietud, cansancio, aburrimiento, ya que ningún grupo ha terminado el trabajo, incluso hay grupos que no saben como redactar las evidencias, otro grupo esta preocupadísimo porque no ha llegado su coordinadora que tiene todo el trabajo.

c) **Propósitos:** revisar las evidencias para corregirlas y aceptarlas.

d) **Participantes:** todos los equipos de trabajo.

e) **Función de participantes:** cada equipo será representado por un expositor que presentara al resto su trabajo.

f) **Coordinador:** ULS1.

g) **Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** horizontal, participativo, pero a ratos autoritario para avanzar con la reunión.

h) **Prioridades temáticas:** corregir las evidencias, estrategias para redactar correctamente.

i) **Clima social:** momentos de tensión por que hay desacuerdo en algunas evidencias y no llegan a consenso. También se produce desacuerdo cuando deben decidir si seguir revisando todas las evidencias o que se dividan los equipos para que las terminen adecuadamente. Finalmente ULS1 decide esta última opción.

j) **Participación y compromiso (motivación):** participan activamente la mayoría y están ansiosos de terminar pronto este trabajo es así que deciden dedicar esta reunión a redactar correctamente las evidencias y no seguir revisando.

**k) Estrategias de trabajo:** cada grupo deberá presentar las evidencias redactadas para ser ometidas a consenso, pero como no están terminadas, todos lo equipos seguirán trabajando en detectar y redactarlas.

**Interpretaciones y comentarios:** *clima de confusión e inquietud, no se cumplen las metas de cada grupo, cuesta tomar de decisiones, se consensúan las decisiones. Hay compromiso y participación, aunque hay personas de cada grupo con grados bajos de motivados.*

1.1.5.1 Observación de Convivencia: 16:00 a 16.30.

- **Dónde:** oficina de DLS1. Hora.16.30.
- **Cuándo:** 27 de mayo.
- **Quiénes:** parte de equipo, 9 personas.
- **Cómo:**

a) **Temas:** las evidencias que faltan por redactar.

b) **Clima de trabajo:** tal como la reunión anterior de respeto y aceptación a lo que la coordinadora del equipo plantea.

c) **Propósitos:** redactar todas las evidencias para esta Área.

d) **Participantes:** 9 personas de las trece que deberían estar: Sub-jefa de ULS1, OLS1, 2 ILS1, una de las directivas del internado. Las demás personas están ocupadas en otro programa según explica la CLS1.

e) **Función de participantes:** coordinadora y redactora : Sub-jefa de ULS1, los demás informantes (varios no participan) cuatro personas son las más participativas. Las demás integrantes sólo observan.

f) **Coordinador:** : Sub-jefa de ULS1.

**g) Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia) dirigido por CLS1, que da espacios para opinión, pero que en virtud del tiempo, afirma, debe opinar menos y trabajar rápidamente.

**h) Prioridades temáticas:** responder las dimensiones asignadas, centrados sólo en redactar evidencias.

**i) Clima social :** seriedad en el trabajo, no bromean como en los otros dos grupos, pero hay ambiente agradable entre ellos.

**j) Participación y compromiso (motivación):** hay participación y compromiso esencialmente en la coordinadora, el resto sólo apoya, pero no parece dominar bien el tema.

**k) Estrategias de trabajo:** la coordinadora va leyendo los elementos de gestión de cada dimensión y entre todos los integrantes tratan de buscar las evidencias, ya tienen más claro que deben apuntar las evidencias y avanzan más rápido.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo con poca participación de sus integrantes, con metas claras y estrategia de trabajo definida, CLS1 controla y elabora el trabajo, PLS1 pasivos.*

#### 1.1.5.2 Observación en grupo Liderazgo.

- **Dónde:** sala de artes desde 16:30. A 17.30.
- **Cuándo:** 27 de mayo.
- **Quiénes:** todo el equipo (cinco personas).
- **Cómo:**

**a) Temas:** evidencias para liderazgo.

**b) Clima de trabajo:** positivo, de trabajo cooperativo, un ambiente amigable y de confianza.

**c) Propósitos:** redactar las evidencias para el Área de liderazgo.

**d) Participantes:** DLS1, representante de centro de alumnas, de centro de exalumnas, de apoderados y todos los PLS1.

**e) Función de participantes:** DLS1, CLS1, PLS1 redactora, los demás informantes.

**f) Coordinador:** DLS1

**g) Estilo comunicacional:** (coherencia, consecuencia) es horizontal, ya que el DLS1 permite que la redactora oriente el trabajo y él trabaja junto a los demás informando,

**h) Prioridades temáticas:** las actividades que han realizado y que pueden ser evidencias, con el método de recordar entre todos y establecer fuentes en que se encuentran las evidencias.

**i) Clima social:** buenas relaciones, bromean y ríen, pero cuando trabajan lo hacen buscando eficiencia.

**j) Participación y compromiso(motivación):** tres son las personas que más participan y están comprometidas, el DLSI delega responsabilidades, la redactora es quien va orientando el trabajo.

**k) Estrategias de trabajo:** La estrategia de trabajo se basa en redactar las evidencias entre todos y tomar las decisiones en conjunto. Pero esta vez predominan las opiniones de la redactora y del DLSI que las avala. En este grupo conversan bastante entre ellos y todos son escuchados cuando opinan y hacen comentarios. La redactora ordena las ideas y entre todos los integrantes van redactando.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo que comienza a consolidarse, se manifiesta su modo de trabajo. El DLSI permite un trabajo colaborativo e integrador, clima agradable de clima social, participativo y motivador. Se definen dos líderes (DLSI y redactora). En esta reunión utilizan misma estrategia de trabajo que en la anterior. (basado en memoria).*

### 1.1.5.3 Observación de Procesos pedagógicos:

- **Dónde:** en la biblioteca.
- **Cuándo:** jueves 27 Hora. 17 hrs.
- **Quiénes:** todos los equipos conformados ayer.
- **Cómo:**

a) **Temas:** terminar de redactar con las evidencias para cada dimensión de esta Área

b) **Clima de trabajo:** cansancio y apuro ya que tienen poco tiempo, hay una tertulia de conmemoración centenario de Natalicio de Pablo Neruda.

c) **Propósitos:** redactar evidencias.

d) **Participantes:** todos los equipos de esta Área, aunque faltan algunos profesores.

e) **Función de participantes:** coordinador general ULS1, cada coordinador de grupo y redactores (as).

f) **Coordinador:** ULS1

g) **Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** horizontal, pero siempre perfilada como líder ULS1.

h) **Prioridades temáticas:** los elementos de gestión son analizados para poder buscar adecuadamente las evidencias.

i) **Clima social :** en general buen ambiente de trabajo, hay descensos en evidencias, pero no hay complicaciones en las relaciones interpersonales.

j) **Participación y compromiso (motivación):** participan, pero hay PLS1 (as) que dicen que deben cumplir con esta actividad porque está dentro de su horario de trabajo, pero que no le alcanzan a comprender su sentido.

**k) Estrategias de trabajo:** cada grupo con su coordinador, y redactor dirigen el trabajo de detectar evidencias para esta Área y específicamente para las dimensiones que se les han asignado.

**Interpretaciones y comentarios:** *claridad en método de trabajo, pero falta de motivación y participación en la mayoría. Mal uso del tiempo, mal manejo de conceptos en PLSI. Liderazgo ejercido por ULS1, pero insuficiente su labor para atender a todos.*

1.1.6 Última reunión para revisión de trabajo.

- **Dónde:** biblioteca.
- **Cuándo:** jueves 24 de junio.
- **Quiénes:** DLSI; CLSI; Sub.Jefa de ULSI, DLSI.
- **Cómo:**

**a) Temas :** revisión de cada dimensión de tres Áreas.

**b) Clima de trabajo.** cooperativo y organizado por CLS1.

**c) Propósitos:** revisar las evidencias para cada dimensión.

**d) Participantes:** todos los equipos conformados para cada Área y EGLSI.

**e) Función de participantes:** Sub-Jefa de ULS1 presenta dos Áreas, ULS1 presenta una Área.

Los demás PLS1 deben aprobar evidencias con sus calificaciones o sugerir otra nota.

**f) Coordinador:** ULS1 y Sub-Jefa de ULS1

**g) Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** dirigido por ULS1, pero con espacio para el cuestionamiento de las evidencias (que han sido redactadas por EGLSI

**h) Prioridades temáticas:** se revisan todas las evidencias de liderazgo y convivencia, y los profesores las van leyendo.

**i) Clima social:** en general un buen ambiente de trabajo, no hay discrepancias frente a las evidencias presentadas por equipo DLSI.

**j) Participación y compromiso( motivación)** participan de las veinte personas que están; cinco que corrigen algunos aspectos formales de las evidencias o sugieren cambios, pero en general las evidencias son aceptadas sin mayor revisión.

**k) Estrategias de trabajo:** Sub-jefa de ULS1 va presentando las evidencias de Liderazgo y posteriormente de Convivencia, los demás profesores deben leerlas y aprobarlas o sugerir cambios. Estas evidencias están siendo presentadas en data show por lo que muchos no las pueden leer. La ULS1 presenta algunas evidencias de Procesos Pedagógicos.

**Interpretaciones y comentarios:** *el método para revisión y confirmación de los resultados es inadecuado, lento y tedioso. Poca participación y motivación, clima de trabajo de pasividad y aburrimiento. Se calcula mal el tiempo (no alcanzan a terminar). Se cumple con un trámite al hacer participar a PLSI. El trabajo es elaborado por EGLSI porque no hay compromiso de los PLSI*

#### 1.1.7 Segunda reunión para revisión de evidencias

- **Dónde:** Biblioteca.
- **Cuándo:** 27 de junio
- **Quiénes:** ULSI, PLSI.
- **Cómo:**

**a) Temas:** revisión de evidencias de procesos pedagógicos.

**b) Clima de trabajo:** informal, de inquietud porque ese día deben ser pagados sus sueldos.

**c) Propósitos:** terminar de revisar las evidencias de gestión curricular

**d) Participantes:** ULS1 y parte de los equipos de cada Área faltan muchas personas, el director no se encuentra.

**e) Función de participantes:** ULS1 presenta en pantalla las evidencias, los demás profesores deben leerlas, hacer sugerencias y aceptarlas. Todo esto se hace muy rápido.

**f) Coordinador:** ULS1.

**g) Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia):** horizontal, ya que ULSI comienza la reunión bromeando e informalmente, por lo que el auditorio está relajado y a gusto

**h) Prioridades temáticas:** evidencias de procesos pedagógicos

**i) Clima social :** positivas ya que no hay discrepancia en ningún punto, hay PLS1 que sugieren cambios que son muy bien recibidos por la CLS1.

**j) Participación y compromiso (motivación)** hay poca participación, y compromiso, ya que este trabajo ha sido hecho en casi su totalidad por un pequeño equipo.

**k) Estrategias de trabajo:** la CLS1 presenta las evidencias que deben ser leídas por los PLS1 y aceptar o no la calificación.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo se organiza por motivación externa. Tiempo empleado eficientemente, inadecuado método de revisión de material. Clima agradable de trabajo y mayor participación, hay mayor manejo de conceptos por los docentes (evidencias, medios de verificación, etc.).*

.

#### 1.1.8 Subida de resultados a página Web

Lo hacen el 30 de junio, una profesora que sabe de informática se hace cargo del tema

## 1.2 PANEL DE EVALUACIÓN EXTERNO

### 1.2.1 Visita del PELS1.

- **Dónde:** biblioteca del colegio, 11 hrs
- **Cuándo:** Jueves 19 de agosto.
- **Quiénes:** 3 personas (DAEM, DEPROV y uno del Nivel Central).

El Miércoles 18 de agosto soy informada por persona ajena a la investigación (que casualmente se ha encontrado con ULS1) y que le pide que me informe que el día jueves 19 el PELS1 se presentará en el colegio a las 11:00 hrs.

- **Cómo:**

a) **Temas:** no observado.

b) **Clima de trabajo:** organizado, formal, trabajan en silencio.

c) **Propósitos:** confirmar o rechazar evidencias redactadas por la institución escolar.

d) **Participantes:** 3 personas (DAEM, DEPROV y uno del nivel central).

e) **Función de participantes:** todos deben revisar las evidencias.

f) **Coordinador:** no observado.

g) **Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** no observado.

h) **Prioridades temáticas:** no observado.

i) **Clima social:** no observado.

j) **Participación y compromiso(motivación ):** no observado.

k) **Estrategias de trabajo:** el PELS1 trabaja de la siguiente manera: jueves 9 a 12 hrs revisan las evidencias y por la tarde de 16 hrs. a 19: 30 dan cuenta de los resultados a equipo directivo señalándoles las observaciones correspondientes. Un día dedicado para el colegio solamente.

**Interpretación y comentario:** *grupo ordenado, buen uso del tiempo, cumplimiento de fechas y horarios.*

**Observaciones:** *no puedo observar todo el proceso., por que el equipo de Panel Externo no acepta. Ellos se muestran indiferentes a mi explicación y solicitud.*

### **1.3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO**

#### 1.3.1 Reunión de Elaboración Plan de Mejora.

- **Dónde:** biblioteca Hora. 17 hrs.
- **Cuándo:** 6 de octubre.
- **Cómo:**

a) **Temas:** revisión de elementos a mejorar.

b) **Clima de trabajo:** buen clima, aunque varios no saben que deben hacer y a ratos hay desorden y ruido.

c) **Propósitos:** determinar a qué elementos irá dirigido el Plan de Mejora.

d) **Participantes:** DLSI , CLSI; PLSI

e) **Función de participantes:** jefa de UTP coordina, DLSI apoya, PLSI deben revisar los resultados obtenidos de Autoevaluación y ver como harán Plan de Mejora.

f) **Coordinador:** ULS1.

g) **Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia),** horizontal. ULS1 es quien dirige toda la reunión, pero siempre está abierta a consultas, sugerencias, y a cada grupo asiste con disponibilidad.

h) **Prioridades temáticas:** los elementos que pueden cumplir con los tres conceptos claves: relevancia, factibilidad y pertinencia.

**i) Clima social :** positivo y cooperativo por parte de los docentes

**j) Participación y compromiso (motivación ):** hay grupos que están trabajando de manera más entusiasta que otros, pero saben que tienen que cumplir con este trabajo así es que lo hacen.

**k) Estrategias de trabajo:** se forman cinco equipos, cada uno revisará un Área y los elementos de gestión que resultaron con más baja calificación deberán analizarlos bajo los tres conceptos claves.

**Interpretaciones y comentarios:** *directivos renuentes a que conozcan los resultados del colegio, se limita mi participación en esta etapa por la misma razón. Misma estrategia de trabajo para organizar los grupos. Mayor manejo de conceptos y participación.*

#### 1.3.2 Segunda reunión de Elaboración Plan de Mejora.

- **Donde:** oficina de DLS1. Hora. 17 hrs.
- **Cuándo:** Día: 7 de octubre.
- **Quienes:** ULSI y PLSI.
- **Cómo:**

**a) Temas:** Establecer los elementos de gestión a mejorar consensuados por con profesores.

**b) Clima de trabajo.** de privacidad y confianza.

**c) Propósitos:** revisar el trabajo echo por los PLS1 y empezar a elaborar Plan de Mejoramiento.

**d) Participantes:** DLS1, ULS1, Sub-Jefa de ULS1.

**e) Función de participantes:** cada participante revisara un Área cada uno: liderazgo, gestión curricular, y convivencia respectivamente. Los tres participantes trabajan activamente.

**f) Coordinador:** DLS1.

**g) Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** no observado

**h) Prioridades temáticas:** no observado

**i) Clima social :** no observado

**J) Participación y compromiso(motivación):** no observado

**k) Estrategias de trabajo:** cada participante revisará un Área: liderazgo, gestión curricular, y convivencia respectivamente. Las otras dos Áreas son revisadas en conjunto.

**Interpretaciones y comentarios:** *EGLSI temeroso de que se conozcan resultados de Autoevaluación .En esta reunión utilizan la misma estrategia de trabajo (tres elaboran trabajo final).*

**Observaciones :** en esta reunión no puedo quedarme más que cinco minutos, ya que con UTP me comprometí a solo observar la estrategia de trabajo, después que me explicara que prefieren estar solo en esta reunión, no así en los reuniones generales a las que si puedo asistir.

### 1.3.3 Reunión para proponer estrategias de trabajo

- **Dónde:** biblioteca.
- **Cuándo:** miércoles 20 de octubre.
- **Quiénes:** ULSI, DLSI, PLSI.
- **Cómo:**

**a) Temas:** estrategias para mejorar elementos de gestión deficientes.

**b) Clima de trabajo.** un buen clima de trabajo.

**c) Propósitos:** establecer los elementos a que irá dirigido el Plan de Mejora y PMG

**d) Participantes:** ULS1, DLS1, todos los PLS1.

**f) Función de participantes:** ULS1 es coordinadora, DLS1 de apoyo, PLS1 analizan los elementos de gestión curricular.

**g) Coordinador:** ULS1.

**h) Estilo comunicacional: (coherencia, consecuencia)** horizontal, se trabaja en grupos, pero ULS1 está siempre coordinando.

**i) Prioridades temáticas:** elementos de gestión con bajo puntaje.

**j) Clima social :** buenas relaciones, los profesores conversan y bromean entre ellos.

**k) Participación y compromiso (motivación) :** al comienzo de la reunión hay pocos PLS1, pero luego van llegando los demás, los PLS1 parecen preocupados por el trabajo, interesados

**l) Estrategias de trabajo:** los grupos de trabajo fueron establecidos anteriormente, por lo que ahora deben reunirse de la misma forma. Cada grupo tiene su líder. Estos líderes fueron citados con anticipación para capacitarlos más en el Plan de Mejora y PMG. Cada grupo está conformado por cinco personas

**Interpretaciones:** *mayor comprensión del sentido del sistema, medianamente motivados, participación de los profesores por compromiso con directivos. Directivos propenden a la participación y democracia.*

#### 1.3.4 Reunión de presentación de Plan de Mejora.

- **Dónde:** biblioteca.
- **Cuándo:** 23 noviembre.
- **Quiénes:** DLSI,ULSI, PLSI.
- **Cómo:**

**a) Temas:** objetivos del Plan de mejoramiento.

**b) Clima de trabajo.** positivo, ya que los docentes solo tienen que leer la presentación del Plan y aprobarlo.

**c) Propósitos.** revisar el proyecto final de Plan de mejoramiento.

**d) Participantes:** DLSI; ULSI; DLSI

**e) Función de participantes:** ULSI Coordinadora. DLSI auditorio

**f) Prioridades temáticas:** los objetivos del Plan de mejoramiento

**g) Clima social:** positivas, ya que no se discuten temas y se aprueba totalmente el Plan por los docentes

**h) Participación (disposición y compromiso)** alta participación de los docentes en analizar el Plan que ellos mismos han elaborado en conjunto con EGLSI.

**i) Estrategias de trabajo:** ULSI presenta en *data show* el Plan de Mejora terminado y los DLSI van leyendo y comentando.

**Interpretaciones y comentarios:** *Esta reunión no tiene mayor relevancia para los docentes, ya que su participación se limita a aprobar lo EGLSI ha elaborado con los insumos que ellos han entregado. No hay objeciones y los DLSI aprueban en un cien por ciento el Plan de Mejoramiento, lo que tiene muy complacidos al EGLSI ya que no esperaban tanta concordancia entre lo que ellos consideraban necesario mejorar y lo que los docentes tenían como prioridad.*

## 2 Matriz LS2

### 2.1 AUTOEVALUACIÓN

2.1.1. Reunión de sensibilización de la comunidad educativa:

2.1.1.1. Primera reunión de sensibilización.

- **Cuándo y dónde:** 13 de Mayo. Consejo de profesores a las 17:15 horas en la sala de reuniones.
- **Quiénes :** LS2, DLS2, ULS2, CLS2, EGLS2, ILS2, PLS2.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es la mayor parte del tiempo jerárquico, sólo habla el CLS2 y aporta en alguna medida el DLS2 del establecimiento. Al final de la reunión el clima organizacional es democrático dando espacio a la participación de los PLS2.

**b) Propósitos de la reunión:** la finalidad principal era la transmisión del SACGE, su calendarización, recordar los integrantes de los equipos de trabajo para la realización de la Guía de Autoevaluación.

**c) Participantes y función de éstos,** participación (disposición y compromiso): el EGLS2 se muestra comprometido en el trabajo de este Sistema y ejerce liderazgo orientado a incentivar al cuerpo educativo. La participación de PLS2 fue pasiva, se limitó a escuchar y hacer algunos comentarios que dieron cuenta de su poca convicción de trabajar en el tema.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** a cargo CLS2.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): medianamente horizontal por parte del CLS2 quien expone y va dando espacio para la participación. El estilo comunicacional del DLS2 es vertical, organiza con autoridad los equipos los que no son consensuado por la

comunidad sino que decididos por él o otras dos personas, lo que habla de liderazgo en una minoría. Existe una evidente autoridad técnica por parte del CLS2.

**f) Prioridades temáticas:** recordar cronograma de fechas y actividades a realizar: Capacitación de equipos (19 de Mayo); Jornada SACGE (2 de Junio); Revisión de evidencias (9 al 15 de Junio); Presentación de propuesta (23 de Junio); Envío de Autoevaluación (25 de Junio). Presentación del SACGE según capacitación recibida en Pto. Varas. Resumen del tema y va dejando espacio para que la audiencia conteste a diversas preguntas que él realiza sobre la reciente exposición.

**g) Clima social:** horizontales, no hay inconvenientes.

**h) Estrategias de trabajo:** se basaron en la exposición informativa donde se dio espacio a preguntas y respuestas.

**Interpretaciones y comentarios:** *la entrada del SACGE no se logra en esta reunión, con relación a lo esperable. Hay poca motivación y participación, aun cuando cuentan con medios audiovisuales, no se logra interesar completamente a los profesores.*

*Liderazgo ejercido por CLS2, en quien se aprecia manejo técnico. Líder integrador y democrático.*

*Método de trabajo claro, con tiempo y espacios definidos. Se percibe poco manejo técnico de docentes, pasivos y medianamente motivados.*

*Grupo numeroso y heterogéneo donde el líder controla y elabora todo el trabajo.*

### **1.1.2. Segunda reunión de sensibilización**

- **Cuándo y dónde:** 18 de Mayo Reunión llamada “Capacitación de equipos” fue realizada en sala N° 7 a las 17:15 horas, pero la que comienza con unos 15 minutos de retraso.

- **Quiénes :**LS2, DLS2, ULS2, CLS2, EGLS2, ILS2, PLS2.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es la mayor parte del tiempo jerárquico, sólo habla el CLS2 y aporta en alguna medida el DLS2 del establecimiento. En los últimos 15 minutos hay un clima participativo y democrático aunque en algunos equipos se da en mayor medida que en otros.

**b) Propósitos de la reunión:** capacitar a los equipos, según Área, en Guía de Autoevaluación.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** el EGLS2 se muestra comprometido en el trabajo de este Sistema y ejerce liderazgo orientado a incentivar al cuerpo educativo. No hacen gestión eficiente del tiempo. PLS2 participaron activamente haciendo preguntas, planteando ideas y desarrollando un trabajo en grupo en torno a su Área designada. Se mostraron más comprometidos y dispuestos dando cuenta de un aumento de convicción de trabajar en el tema aunque aún no hay total claridad de sentido frente al proceso de mejora y el cuerpo educativo termina trabajando por mandato.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** a cargo del CLS2.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** vertical de parte del EGLS2 al organizar los equipos con autoridad sin ser consensuados por el resto de la comunidad, pero horizontal en las relaciones interpersonales. Existe una evidente autoridad técnica por parte del CLS2.

**f) Prioridades temáticas:** la prioridad de la reunión era la capacitación de equipos para lo cual se realizó primero una retroalimentación sobre el tema del SACGE, para luego conformar los equipos según Áreas y por último, y más importante, realizar una simulación del trabajo a realizar el día de la Jornada a desarrollar la Guía de Autoevaluación.

**g) Clima social:** horizontales, no hay inconvenientes, es muy democrático.

**h) Estrategias de trabajo:** la mayor parte del tiempo exponencial con espacios de participación, trabajo grupal y presentación del trabajo realizado. Lo último no fue posible por mala gestión del tiempo.

**Interpretaciones y comentarios:** *liderazgo ejercido CLS2. Existe manejo técnico por parte del CLS2.*

*Método de trabajo y metas claras para la jornada, espacios definidos, aunque con mala gestión del tiempo.*

*Grupo heterogéneo, grupos comprometidos y medianamente motivados otros grupos sin entusiasmo hacen trabajo por cumplir.*

*Comienzan a aproximarse a los conceptos y el sentido del SAGCE, aunque se percibe poco manejo técnico de PLS2.*

*Organización lenta de los grupos, clima de confusión e inquietud. Grupo se organiza por motivación externa.*

#### 2.1.2 Conformación de equipos.

- **Cuándo y dónde:** primera semana de Mayo en oficina del DLS2.
- **Quiénes:** el EGLS2 está conformado por el DLS2, ULS2, CLS2.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es totalmente democrático.

**b) Propósitos de la reunión:** conformar los equipos para el desarrollo de la Guía de Autoevaluación.

**c) Participantes y función de éstos, participación (disposición y compromiso):** los participantes fueron el DLS2, ULS2 y CLS2. Ellos conforman los equipos distribuyendo a

PLS2 de diferentes asignaturas en cada equipo, con un administrativo al menos y por afinidad de ellos con cada Área.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** No hay. Todos tienen igual participación.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** horizontal.

**f) Prioridades temáticas:** conformación de equipos para desarrollo de Guía de Autoevaluación.

**g) Clima social:** es de igualdad, por lo que el clima social se desarrolla de manera horizontal.

**h) Estrategias de trabajo:** a través de opiniones distribuir listado de participantes en este proceso.

**Interpretaciones y comentarios:** *liderazgo ejercido por un grupo minoritario, siendo autoritarios al tomar decisiones como la distribución de los equipos. La decisión no es consensuada con los PLS2.*

### 2.1.3. Aplicación de Guía de Autoevaluación .

- **Cuándo y dónde:** 2 de Junio. Desarrollo de Guía de Autoevaluación a la que llamaron “Jornada SACGE”. Distribución de equipos en diferentes salas del establecimiento.
- **Quiénes:** DLS2, ULS2, CLS2, ILS2 y PLS2.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es democrático, cooperativo y participativo. Se percibe resistencia en cada grupo frente a la presencia de la TILS2, lo que impacta en un clima de inseguridad.

**b) Propósitos de la reunión:** desarrollar determinadas Áreas de la Guía de Autoevaluación según equipos.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** el CLS2 se muestra comprometido en el trabajo de este sistema y ejerce liderazgo coordinando, guiando e incentivando al cuerpo educativo. El DLS2 y ULS2 e ILS2 están a cargo de uno de los equipos cumpliendo con la de coordinación del grupo. Los PLS2 trabajaron desarrollando la Guía de Autoevaluación en una determinada Área. El desarrollo de esta actividad fue liderada por una minoría en cada equipo lo que da vista de la segmentación del trabajo. Los equipos se orientan a metas. Homogeneidad en el modo operante de los diferentes grupos. Mala gestión del tiempo, tardan en datos anecdóticos.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** cada equipo contaba con un coordinador o moderar que era un administrativo.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** horizontal, hay lugar a crítica y participación.

**f) Prioridades temáticas:** desarrollar un Área determinada de Guía de Autoevaluación según corresponda.

**g) Clima social:** horizontal.

**h) Estrategias de trabajo:** cada equipo se instala en una sala de clases y se sientan en círculo. Van cooperando con información para detectar y redactar evidencias. Una persona está encargada de escribir. El equipo se orienta a metas. Van analizando el despliegue, práctica, evidencias, medios de verificación y sólo una minoría otorga un puntaje. Avanza de acuerdo al orden presentado en la Guía de Autoevaluación.

**Interpretaciones y comentarios:** *en general jornada tediosa y extensa. Hay trabajo participativo y colaborativo, comienzan a aproximarse al sentido del SAGCE, aunque se percibe poco manejo técnico de PLS2.*

*Estrategia de trabajo y metas claras. Se consensúan las decisiones. Hay compromiso y participación, aunque hay personas de cada grupo más motivados que otros. Clima agradable de Clima social.*

*Evidente dificultad para reconocer las evidencias y medios de verificación.*

#### 2.1.4.Revisión del trabajo de la Guía de Autoevaluación:

##### 2.1.4.1. Revisión general.

- **Cuándo y dónde:**16 de Junio. Revisión de algunos puntos del trabajo de Autoevaluación. La reunión se realiza en la sala de reunión, donde hacen la reunión de profesores.
- **Quiénes :**DLS2, ULS2, CLS2, ILS2.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es democrático.

**b) Propósitos de la reunión:** mostrar parte de la autoevaluación realizada por diferentes equipos con la finalidad de revisar en forma rápida la redacción de las evidencias.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** el CLS2, presentó, comentó y corrigió parte del trabajo entregado por el cuerpo educativo en la Jornada de desarrollo de la Guía de Autoevaluación. El DLS2 y los dos ILS2 observaban, comentaban y corregían partes del trabajo presentado.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS2.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** horizontal. Existe una evidente autoridad técnica por parte del CLS2.

**f) Prioridades temáticas:** revisión de la Autoevaluación entregada por los equipos de cada Área y acuerdo sobre próximas reuniones para revisarlas en profundidad.

**g) Clima social:** es totalmente democrático, horizontal, permitiendo igualdad entre ellos.

**h) Estrategia de trabajo:** Proyectar en Power Point parte de la redacción de las evidencias de las diferentes Áreas para luego comentarlas rápidamente. Se corrigen algunas de las redacciones que dan evidencia de la poca claridad del cuerpo educativo en la Autoevaluación.

**Interpretaciones y comentarios:** *grupo motivado, que participa activamente en el trabajo. Equipo consolidado, manifestándose en su modo de trabajo. Se permite un trabajo colaborativo e integrado, lo que provoca un clima agradable, de buenas Clima social, participativo y motivados.*

*Existe manejo técnico por parte CLS2. Método de trabajo claro.*

#### 2.1.4.2 Revisión detallada

##### 2.1.4.2.1. Primera reunión detallada

- **Cuándo y dónde:** 22 de Junio. Revisión de evidencias del Área de Liderazgo. Lugar: sala de Música
- **Quiénes:** se conforma un equipo de cinco personas: CLS2, ILS2 y tres PLS2.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es democrático, cooperativo y participativo.

**b) Propósitos de la reunión:** revisión, corrección y redacción de las evidencias.

**c) Participantes y función de estos, participación** (disposición y compromiso): CLS2 era quien iba planteando las situaciones, guiando la revisión y corrigiendo la mayor parte del trabajo. El resto del EGLS2 iba opinando y cooperando en el análisis y redacción.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS2.

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): horizontal dando lugar a crítica y participación. Existe una evidente autoridad técnica por parte del coordinador del equipo de gestión quien debe ir explicando y aclarando diferentes puntos a sus compañeros de trabajo.

f) **Prioridades temáticas:** Revisión del trabajo realizado del Área de Liderazgo.

g) **Clima social:** es totalmente democrático, horizontal, permitiendo igualdad entre ellos.

h) **Estrategia de trabajo:** lectura de lo entregado, comentarios, observaciones para la corrección y redacción.

**Interpretaciones y comentarios:** *liderazgo ejercido por CLS2 quien posee manejo técnico.*

*Es un líder integrador y democrático.*

*Hay trabajo participativo y colaborativo. El grupo se muestra motivado y participa activamente en el trabajo. Grupo consolidado que provoca un clima de trabajo agradable.*

*Claridad en método de trabajo. Estrategia de trabajo y metas claras.*

#### 2.1.4.2.2 Segunda reunión detallada.

- **Cuándo y dónde:** 23 de Junio. Revisión de evidencias del Área de Convivencia Escolar: El lugar de trabajo es la sala de música la que fue adaptada poniendo el Data Show.
- **Quiénes:** se conforma un equipo de cuatro personas: CLS2, ILS2 y dos PLS2.
- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** el clima organizacional es democrático, cooperativo y participativo.

b) **Propósitos de la reunión:** revisión, corrección y redacción de las evidencias.

**c) Participantes y función de estos, participación** (disposición y compromiso): el CLS2 era quien iba planteando las situaciones, guiando la revisión y corrigiendo la mayor parte del trabajo. El resto del equipo iba opinando y cooperando en el análisis y redacción.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS2.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): horizontal dando lugar a la participación. Existe una evidente autoridad técnica por parte del CLS2 del EGLS2 quien debe ir explicando y aclarando diferentes puntos a sus compañeros de trabajo, por lo mismo es respetado por su manejo en el tema.

**f) Prioridades temáticas:** revisión del trabajo realizado del Área de Convivencia escolar.

**g) Clima social:** es totalmente democrático, horizontal, permitiendo igualdad entre ellos. La autoridad técnica del CLS2 no impacta en una jerarquización autoritaria, sino más bien otorga la posibilidad de mayor confianza entre ellos.

**h) Estrategia de trabajo:** lectura de lo entregado, comentarios, observaciones, para la corrección y redacción final.

**Interpretaciones y comentarios:** *liderazgo ejercido por CLS2 quien posee manejo técnico. Es un líder integrador y democrático.*

*Hay trabajo participativo y colaborativo. El grupo se muestra motivado y participa activamente en el trabajo. Grupo consolidado que provoca un clima de trabajo agradable.*

*Claridad en método de trabajo. Estrategia de trabajo y metas claras.*

#### 2.1.4.2.3 Tercera reunión detallada.

- **Cuándo y dónde:** 25 de Junio. Revisión de evidencias del Área Gestión Curricular.

El lugar de trabajo es la sala de música la que fue adaptada poniendo el Data Show.

- **Quiénes:** equipo conformado por cuatro personas: CLS2 y tres PLS2.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el clima organizacional es democrático, cooperativo y participativo.

**b) Propósitos de la reunión:** revisión, corrección y redacción de las evidencias.

**c) Participantes y función de éstos, participación** (disposición y compromiso): el CLS2 era quien iba planteando las situaciones, guiando la revisión aunque en el proceso el resto del equipo iba opinando y cooperando en el análisis y redacción formando un buen equipo que avanzaba cada vez más rápido.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS2.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): horizontal, dando lugar a la participación. Existe una evidente autoridad técnica por parte del CLS2 del, pero también se aprecia un aumento del manejo técnico de los demás actores del EGLS2.

**f) Prioridades temáticas:** revisión del trabajo realizado del Área de Gestión Curricular.

**g) Clima social:** es totalmente democrático, horizontal, permitiendo igualdad entre ellos. La autoridad técnica del CLS2 no impacta en una jerarquización autoritaria, sino más bien otorga la posibilidad de mayor confianza entre ellos.

**h) Estrategia de trabajo:** lectura de lo entregado, comentarios, observaciones para la corrección y redacción.

**Interpretaciones y comentarios:** *liderazgo ejercido por CLS2 quien posee manejo técnico.*

*Es un líder integrador y democrático.*

*Hay trabajo participativo y colaborativo. El grupo se muestra motivado y participa activamente en el trabajo. Grupo consolidado que provoca un clima de trabajo agradable.*

*Claridad en método de trabajo. Estrategia de trabajo y metas claras.*

### 2.1.5 Subida de resultados a pagina web

- **Cuándo y dónde:** 30 de Julio a las 10:00 AM sistematizan la información.
- **Quiénes:** encargado de la sala de computación y CLS2.
- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** se realizó un trabajo individual pero al tener problemas con la red el clima de trabajo era tenso, de preocupación y tensión por no tener mayor plazo para realizarlo con más tranquilidad.

b) **Propósitos de la reunión:** sistematizar la información (subir a la red) del autodiagnóstico.

c) **Participantes y función de estos, participación** (disposición y compromiso): el CLS2 en el establecimiento revisa por última vez la redacción y se la entrega al encargado de la sala de computación para que la suba a la red.

d) **Coordinador o moderador de la reunión:** no hay.

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): no se registra.

f) **Prioridades temáticas:** subir la Autoevaluación a la red.

g) **Clima social:** no hay relación permanente, sólo en algunos momentos en que hay dificultades con la red apreciándose confianza y respeto por el manejo de cada cual en su Área.

**Interpretaciones y comentarios:** *la persona elegida para esta tarea fue alguien que no participó en la etapa, pero contaba con conocimientos informáticos. A pesar de contar con esta persona y con un buen equipo computacional, se encontraron con lentitud del sistema por realizarlo el último día de plazo.*

## 2.2 PANEL DE EVALUACIÓN EXTERNO

### 2.2.1 Visita del Panel

- **Cuándo y dónde:** 1 de septiembre, 10:40 AM. Sala del Orientador
- **Quiénes :** EGLS2 (CLS2, ILS2, PLS2, DLS2, ULS2) y PELS2 (una persona del DAEM, una de la DEPROV y una del nivel central).
- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** organizado, formal, trabajan en silencio.

b) **Propósitos de la reunión:** confirmar o rechazar evidencias redactadas por la institución escolar.

c) **Participantes y función de éstos, participación** (disposición y compromiso): todos los del PELS2 deben revisar las evidencias. El EGLS2 sólo comentan su experiencia y manifiestan dudas.

d) **Coordinador o moderador de la reunión:** no observado

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): no observado

f) **Prioridades temáticas:** no observado

g) **Clima social:** no observado

**Interpretaciones y comentarios:** *a la ITLS2 no se le permitió observar lo que da cuenta de la poca transparencia de este proceso.*

## 2.3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

- **Cuándo y dónde:** por problemas con el estudiantado el establecimiento estuvo cerrado en la fecha de esta etapa. Por tal razón, las reuniones se realizaron en lugares y fechas no fijados de acuerdo a la calendarización preliminar del LS2.
- **Quiénes :** CLS2, ILS2, dos PLS2 , DLS2, ULS2.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** no observado.

**b) Propósitos de la reunión:** desarrollar Plan de Mejoramiento y PMG.

**c) Participantes y función de éstos, participación** (disposición y compromiso): CLS2, ILS2, PLS2 (2), DLS2, ULS2, pero no fue observada su participación.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** no observado.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): no observado.

**f) Prioridades temáticas:** no observado.

**g) Clima social:** no observado.

**Interpretaciones y comentarios:** *no fue posible observar las reuniones, ya que el establecimiento se encontraba cerrado por problemas con el estudiantado. Por este motivo, sólo un equipo se reunía en horarios que no fueron informados a la ITLS2.*

### 3Matriz LS3

#### 3.1 AUTOEVALUACIÓN

##### 3.1.1 Primera reunión de sensibilización de la Comunidad Educativa.

- **Cuándo y dónde:** lunes 3 de mayo. Biblioteca. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** los distintos Estamentos y Unidades del Liceo: Centro de Alumnos, Centro de Padres, PLS3, Paradocentes, DLS3, EGLS3, OLS3 y CLS3).
- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** No observado.

b) **Propósitos de la reunión:** Jornada informativa.

c) **Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): CLS3 y ULS3 (oradores) dan a conocer la información recibida en la capacitación de Puerto Varas. El resto de los participantes escucha.

d) **Coordinador o moderador de la reunión:** CLS3.

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

f) **Prioridades temáticas:** Concepto de gestión escolar e instalación del SACGE en el Liceo.

g) **Clima social:** No observado.

h) **Estrategias de trabajo:** Exposición.

**Interpretaciones y comentarios:** *a esta reunión no asisto, por desconocimiento de la misma y por falta de autorización (Carta de autorización de DAEM).*

##### 3.1.2 Segunda reunión de sensibilización y primera reunión con JPT.

- **Cuándo y dónde:** miércoles 5 de mayo. Biblioteca. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** PLS3, EGLS3, DLS3, ULS3, OLS3, dos representantes de los PLS3 y CLS3.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Mostrar el Modelo teóricamente.

**c) Participantes y función de estos, participación** (disposición y compromiso):

El CLS3 expone distintos conceptos sobre gestión escolar y sobre el SACGE, el resto de los participantes escuchan y hacen preguntas.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Gestión escolar, SACGE y sus etapas.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Exposición.

**Interpretaciones y comentarios:** *a esta reunión no asisto, por desconocimiento de la misma y por falta de autorización (Carta de autorización de DAEM)*

### 3.1.3 Conformación de equipos.

#### 3.1.3.1 Reunión del Equipo de Gestión.

- **Cuándo y dónde:** martes 4 de mayo. Oficina de la Directora. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** sólo participa el Equipo de Gestión (DLS3, ULS3, OLS3, dos ILS3, un representante de los PLS3 y el CLS3).
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** El objetivo fue programar el trabajo y establecer los equipos de trabajo, se decidió reunir a los PLS3 por Especialidades y por Áreas afines: Especialidad de Secretariado, Especialidad de Ventas, Especialidad de Contabilidad, Ciencias y Matemáticas, Historia y Cs. Sociales, Artes y Ed. Física y finalmente Lenguaje y comunicación, Tecnología e Inglés.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): EGLS3 dirige y coordina la reunión, los PLS3 acatan las ordenes de trabajo y ejecutan trabajo asignado por el CLS3.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y ULS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Aspectos teóricos del SACGE y organización de los grupos de trabajo.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** No observado.

**Interpretaciones y comentarios:** *a esta reunión no asisto, por desconocimiento de la misma y por falta de autorización (Carta de autorización de DAEM).*

3.1.4 Aplicación de Guía de Autoevaluación:

3.1.4.1 Reunión del Equipo de Gestión.

- **Cuándo y dónde:** martes 11 de mayo. Oficina de Directora. De 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** EGLS3. (DLS3, ULS3, OLS3, dos ILS3 y un representante de los PLS3) y el CLS3.

- **Cómo**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Trabajar el tema de Liderazgo.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): Participan seis personas: EGLS3 y el CLS3.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CGLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Liderazgo.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Se trabaja teniendo como base la guía de Autoevaluación, ésta se sigue ordenadamente. El EGLS3 se divide en dos grupos de tres. Un grupo trabaja en la visión estratégica y planificación ( A, B ,C, D) y llegan hasta la letra D y el otro grupo trabaja con planificación y llegan hasta la letra A.

**Interpretaciones y comentarios:** *a esta reunión no asisto, pues la dirección (DLS3) del establecimiento no me lo permite, sólo aceptan que observe las reuniones con los JPG.*

*Hay resistencia por parte de los directivos a mostrar el trabajo que está realizando en esta etapa. La DLS3 me ha negado la entrada a las reuniones del equipo de gestión, ella tiene temor de que la buena imagen del liceo se vea mermada por cualquier comentario o critica.*

#### 3.1.4.2 Reunión con JPT.

- **Cuándo y dónde:** miércoles 12 de mayo. Biblioteca. De 16:00 a 18:00 horas (Hora de Consejo de Profesores).
- **Quiénes:** EGLS3, CLS3 y PLS3.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Se explican los elementos del Modelo y se da a conocer el método para recabar la información, que consiste en cuestionarios. Se desarrolla el primer cuestionario.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** EGLS3 presiden el Consejo en la primera etapa, la DLS3 es la oradora y trata los temas propios del Consejo. El CLS3 explica algunos aspectos deficientes sobre el SACGE y explica la metodología de trabajo, la cual consiste en la resolución de cuestionarios. Los PLS3 escuchan y responden el primer cuestionario

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS3.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** No observado.

**f) Prioridades temáticas:** recolección de información para levantar evidencias.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Los PLS3 se dividen en grupos y responden un cuestionario.

**Interpretaciones y comentarios:** *a esta reunión no asisto, por desconocimiento de la misma y por falta de autorización (Carta de autorización de DAEM).*

#### 3.1.4.3 Reunión del Equipo de Gestión.

- **Cuándo y dónde:** martes 18 de mayo. Oficina de la Directora. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** EGLS3. (DLS3, ULS3, OLS3, dos ILS3, un representante de los PLS3 y el CLS3).

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Se continúa trabajando con el tema de Liderazgo.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** Participan seis personas (EGLS3) y el CLS3.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Liderazgo.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Se trabaja teniendo como base la Guía de Autoevaluación, ésta se sigue ordenadamente. El EGLS3 (DLS3, ULS3, OLS3, dos ILS3, un representante de los PLS3 y el CLS3) trabaja dividido en dos grupos de tres integrantes.

**Interpretaciones y comentarios:** *se mantiene la reticencia a transparentar el trabajo que se realiza en las reuniones del EGLS3, aunque he insistido no he tenido resultados positivos.*

#### 3.1.4.4 Reunión grupos de trabajo.

- **Cuándo y dónde:** miércoles 19 de mayo. Biblioteca. 16:00 a 18:00 horas (Hora de Consejo de Profesores).

- **Quiénes:** Equipo de Gestión, Coordinador y profesores.

- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** Existe un buen clima, todos desarrollan los cuestionarios en relativo silencio, aunque la mayoría de los docentes no saben para qué lo están haciendo. Existe un

ambiente amigable y de confianza dentro de los grupos y hacia el CLS3, ya que bromean y se hablan informalmente.

**b) Propósitos de la reunión:** Levantamiento de evidencias por medio de cuestionarios desarrollados por los equipos de PLS3.

**c) Participantes y función de éstos,** participación (disposición y compromiso): La DLS3 preside el consejo de profesores, el CLS3 preside la reunión de trabajo para levantar evidencias, los PLS3 escuchan y resuelven los cuestionario, el ULS3 apoya el trabajo de la DLS3 y del CLS3 reafirmando lo que ellos dicen.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): En el Consejo de profesores es vertical la DLS3 es quien habla los restantes sólo escuchan. En la reunión de trabajo la comunicación es horizontal, hay lugar a crítica y participación.

**f) Prioridades temáticas:** recolección de información para relevar evidencias.

**g) Clima social:** En el Consejo de profesores ningún PLS3 habla o interrumpe y tratan a la DLS3 con respeto reconociendo su autoridad. En la reunión de trabajo hay un trato igualitario para todos, no existen grandes formalidades para entablar diálogos.

**h) Estrategias de trabajo:** El CLS3 da instrucciones precisas y los PLS3 se dividen en sus respectivos grupos y resuelven los cuestionarios, el CLS3 rota por la sala para resolver dudas.

**Interpretaciones y comentarios:** *en un comienzo de la reunión el liderazgo es ejercido por la DLS3, quien preside el consejo de profesores, la comunicación es vertical, pues hay escasa o nula participación de los demás quienes sólo escuchan. Posteriormente ella se retira y el liderazgo lo toma el CLS3, el clima cambia, se aprecia un ambiente distendido y de trabajo. El CLS3 logra capturar la atención de los PLS3, tiene total control del grupo, posee buen dominio del tema y de la metodología utilizada para recoger las evidencias*

( cuestionarios). *Hay una gestión del tiempo eficiente.*

*El propósito de la reunión se logra ( recolección de evidencia), pero lo que significa el SACGE y los alcances que pueda tener dentro de la comunidad educativa no están del todo claros para los PLS3, ellos están motivados a trabajar y participar, aun cuando no comprenden el porqué y el para qué de lo que hacen.*

#### 3.1.4.5 Reunión del Equipo de Gestión.

- **Cuándo y dónde:** martes 25 de mayo. Oficina de la Directora. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** EGLS3 (DLS3, ULS3, OLS3, dos ILS3, un representante de los PLS3 y el CLS3).
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Se continúa trabajando con el tema de Liderazgo.

**c) Participantes y función de estos, participación (disposición y compromiso):** EGLS3 trabaja en los temas de la Guía de Autoevaluación.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional (coherencia, consecuencia):** No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Desarrollo de la Guía de Autoevaluación y el tema de Liderazgo.

**g) Clima social:** No observada.

**h) Estrategias de trabajo:** Trabajo en grupo.

**Interpretaciones y comentarios:** *se mantiene la reticencia a transparentar el trabajo que se realiza en las reuniones del EGLS3, aunque he insistido no he tenido resultados positivos.*

#### 3.1.4.6 Reunión de trabajo por Departamentos.

- **Cuándo y dónde:** miércoles 26 de mayo. Biblioteca. 16:00 a 18:00 horas (Hora de Consejo de Profesores).
- **Quiénes:** PLS3, EGLS3 y CLS3.
- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** Existe un buen clima, todos desarrollan los cuestionarios en relativo silencio, aunque la mayoría de los PLS3 no saben para qué lo están haciendo. Existe un ambiente amigable y de confianza dentro de los grupos y hacia el CLS3, ya que bromean y se hablan informalmente.

b) **Propósitos de la reunión:** levantamiento de evidencias por medio de cuestionarios desarrollados por los equipos de PLS3.

c) **Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): El CLS3 es quien dirige la actividad que consiste en la contestación de cuestionarios por parte de los PLS3 para recabar las evidencias.

d) **Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): en el Consejo de profesores es vertical la DLS3 es quien habla los restantes sólo escuchan. En la reunión de trabajo la comunicación es horizontal, hay lugar a crítica y participación.

f) **Prioridades temáticas:** Autoevaluación y evidencias.

g) **Clima social:** en el Consejo de profesores ningún PLS3 habla o interrumpe y tratan a la DLS3 con respeto reconociendo su autoridad. En la reunión de trabajo hay un trato igualitario para todos, no existen grandes formalidades para entablar diálogos.

**h) Estrategias de trabajo:** el CLS3 da instrucciones precisas y los PLS3 se dividen en sus respectivos grupos y resuelven los cuestionarios, el CLS3 rota por la sala para resolver dudas.

**Interpretaciones y comentarios:** *el liderazgo en el Consejo de profesores es ejercido por la DLS3, posteriormente en la reunión de trabajo es el CLS3 quién lo posee, los grupos de PLS3 se encuentran motivados y trabajan eficientemente pues la metodología es clara y precisa. Existe una buena gestión del tiempo, ya que este se encuentra bien distribuido, hay espacios definidos para cada etapa del trabajo. El trabajo de los PLS3 es participativo, aunque se percibe poco manejo técnico de los docentes que aún no comprenden la utilidad y la finalidad de lo que realizan. En los grupos de trabajo los PLS3 se organizan para asignar distintas responsabilidades que permiten hacer de mejor forma el trabajo. Dentro de los grupos eligen un secretario quien toma nota de las opiniones para luego elaborar respuestas consensuadas a las preguntas de los cuestionarios. El equipo de secretariado se destaca por su eficiencia, ellos se organizan y tipean el trabajo a diferencia de los demás que lo entregan a mano.*

#### 3.1.4.7 Reunión Equipo de Gestión.

- **Cuándo y dónde:** martes 1 de junio de junio. Oficina de la Directora. 16:00 a 18:00 horas.
- **Quiénes:** EGLS3.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Se continúa trabajando con el tema de Liderazgo.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): No observado.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Liderazgo.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Trabajo en grupo

**Interpretaciones y comentarios:** *se mantiene la reticencia a transparentar el trabajo que se realiza en las reuniones del EGLS3, aunque he insistido no he tenido resultados positivos.*

3.1.4.8 Reunión de trabajo por Departamentos.

- **Cuándo y dónde:** miércoles 2 de junio.
- **Quiénes:** PLS3, EGLS3, CLS3.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** Clima agradable de Clima social, participativo y motivado, hay disposición al trabajo.

**b) Propósitos de la reunión:** Levantamiento de evidencias por medio de cuestionarios desarrollados por los equipos de profesores.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): El CLS3 es quien dirige la actividad que consiste en la contestación de cuestionarios por parte de los PLS3 para recabar las evidencias.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): En el Consejo de profesores es vertical la DLS3 es quien habla los restantes sólo escuchan. En la reunión de trabajo la comunicación es horizontal, hay lugar a crítica y participación.

**f) Prioridades temáticas:** Resolución de cuestionario grupal que trata del profesor en el aula.

**g) Clima social:** En el Consejo de profesores ningún PLS3 habla o interrumpe y tratan a la DLS3 con respeto reconociendo su autoridad. En la reunión de trabajo hay un trato igualitario para todos, no existen grandes formalidades para entablar diálogos.

**h) Estrategias de trabajo:** El CLS3 da instrucciones precisas y los PLS3 se dividen en sus respectivos grupos y resuelven los cuestionarios, aunque esta vez los PLS3 responden en forma individual. El CLS3 rota por la sala para resolver dudas.

**Interpretaciones y comentarios:** *el trabajo posee metas claras, la metodología de utilizar cuestionarios para levantar las evidencias es efectiva. Los PLS3 están motivados, participan en sus respectivos grupos. A los PLS3 de mayor edad les cuesta entender las preguntas y muchas veces caen en lo anecdótico a diferencia de los más jóvenes que terminan antes el trabajo. El CLS3 es un líder integrador y democrático.*

#### 3.1.4.9 Revisión del trabajo de la guía de Autoevaluación.

- **Cuándo y dónde:** 2ª semana de junio
- **Quiénes:** EGLS3.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No se observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Hacer un resumen de lo realizado hasta el momento y por medio de la información recogida redactar las evidencias.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): No observado.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** Finalización de la etapa de Autoevaluación.

**g) Clima social:** No se observado.

**h) Estrategias de trabajo:** No observado

**Interpretaciones y comentarios:** *se mantiene la reticencia a transparentar el trabajo que se realiza en las reuniones del EGLS3, aunque he insistido no he tenido resultados positivos.*

3.1.5 Subida de resultados a la Red.

- **Cuándo y dónde:** tercera semana de junio (días 20 a 25). Laboratorio de computación del liceo y domicilio particular del CLS3.
- **Quiénes:** CLS3.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** Subir la información a la red.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): El CLS3 es quien traspasa la información de la Autoevaluación a la red.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): no observado.

**f) Prioridades temáticas:** Traspaso de información a Internet

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** Transcripción de borradores.

**Interpretaciones y comentarios:** *la responsabilidad de colocar la información obtenida en el proceso de Autoevaluación queda a cargo del coordinador, él trabaja mayoritariamente en el laboratorio de computación y algunas tareas las desarrolla en su domicilio.*

### **3.2 PANEL DE EVALUACIÓN EXTERNO**

#### **3.2.1 Primera Visita del Panel Externo.**

- **Cuándo y dónde:** miércoles 11 de agosto. Secretaría de UTP. 11:00 a 18:00 hrs.
- **Quiénes:** PELS3 y EGLS3.
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** No observado.

**b) Propósitos de la reunión:** revisar las evidencias y recabar antecedentes que en la Guía de Autoevaluación no quedaron claros.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): No observado.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** No observado.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

**f) Prioridades temáticas:** No observado.

**g) Clima social:** No observado.

**h) Estrategias de trabajo:** No observado.

**Interpretaciones y comentarios:** *por lo imprevista que resultó la visita del PELS3 existe un clima de tensión en el liceo. Los directivos están ofuscados ya que el equilibrio organizativo que tenían para el desarrollo de las etapas se ha quebrantado.*

### 3.2.2 Segunda visita del Panel Externo.

- **Cuándo y dónde:** viernes 13 de agosto. Secretaría de UTP. Desde las 11:00 hrs.
- **Quiénes:** PELS3 y EGLS3.

- **Cómo:**

a) **Clima de trabajo:** No observado.

b) **Propósitos de la reunión:** Trabajar el informe final consensuado.

c) **Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): No observado.

d) **Coordinador o moderador de la reunión:** No observado.

e) **Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): No observado.

f) **Prioridades temáticas:** No observado.

g) **Clima social:** No observado.

h) **Estrategias de trabajo:** No observado.

**Interpretaciones y comentarios:** *la resistencia a la observación y la presencia de agentes extraños en esta parte del trabajo incomoda a los evaluadores externos y perturba a la directiva del Colegio, ( DLS3 y ULS3),pues creen que con esto se puede interferir o perjudicar lo que se está haciendo.*

### 3.3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

- **Cuándo y dónde:** oficina de la DLS3.
- **Quiénes:** equipo designado por la dirección (DDLS3, ULS3TP, CLS3 y un PLS3).
- **Cómo:**

**a) Clima de trabajo:** el ambiente es distendido, se conversa bastante sobre otros temas, pero de igual forma se continúa avanzando, la presencia de la DLS3 en algunos momentos genera un clima que obliga a todos a guardar silencio y sólo enfocarse al desarrollo del Plan de Mejoramiento.

**b) Propósitos de la reunión:** elaboración del plan de mejoramiento.

**c) Participantes y función de estos,** participación (disposición y compromiso): equipo designado. La DLS3 vigila el proceso y aprueba lo realizado, los restantes trabajan.

**d) Coordinador o moderador de la reunión:** DLS3 y CLS3.

**e) Estilo comunicacional** (coherencia, consecuencia): en la reunión de trabajo hay un trato igualitario para todos, no existen grandes formalidades para entablar diálogos, cuando la directora está presente se habla con un registro formal.

**f) Prioridades temáticas:** desarrollo de Plan de Mejora.

**g) Clima social:** el trato entre el equipo designado es igualitario, existe respeto y tolerancia. El trato hacia la DLS3 es de respeto reconociendo su autoridad.

**h) Estrategias de trabajo:** el grupo se reúne y discute los elementos, el trabajo es repartido y parte de él se desarrolla en los domicilios de los participantes, posteriormente se completa en las reuniones.

**Interpretaciones y comentarios:** *en esta etapa del trabajo hay relatividad en la manera como se trabaja, ya que las reuniones se efectúan en tiempos imprevistos, esto es cuando surge la oportunidad de hacerlas.*

*Existe desorganización en el modo de trabajar y se evidencia una parcelación en la participación, pues sólo algunos han sido sindicados por la directiva para trabajar en esta etapa.*

## ANEXO 4

### Pautas de Triangulación

A continuación se presenta las **tablas de triangulación** de los tres establecimientos investigados. Cada uno de ellos muestra los resultados de las tres etapas desarrolladas con sus respectivas fases, de las cuales elegimos categorías a observar.

En las tablas de triangulación a menudo aparecerán conceptos como no participan, no observado, no hay registro los que se definen de la siguiente manera:

**No observado:** las investigadoras no participaron del proceso porque no fueron autorizadas para hacerlo o no se les informó sobre las fechas y horas de reuniones.

**No hay registro:** no correspondía registrar información, por no ser relevantes para el proceso.

**No participan:** se refiere a agentes no considerados en la participación de procesos.

# LS1

## INDUCCIÓN DEL SACGE

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase capacitación</b>						
Valoración de experiencia	No observado	No hay registro	Los tres profesionales entrevistados manifiestan disconformidad con esta jornada, ya que esperaban que fuera más extensa y personalizada	No participan.	Desconocimiento sobre esta jornada. Sólo algunos saben que su director y jefa de UTP viajaron a Puerto Varas.	Esta etapa no fue suficiente para que los docentes aprendieran los nuevos conceptos, sin embargo tienen claro el propósito del Sistema, pero carecen de mayor manejo técnico.

### ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de sensibilización</b>						
Competencias técnicas	Existe cierto manejo de conceptos por parte del EGLSI, pero la mayoría de los PLS1 no conoce el propósito del SACGE.	Manejan la información necesaria para desarrollar guía de autoevaluación	Manejan medianamente los conceptos, porque la jornada fue muy breve	No conocen propósito ni características de este Sistema	De quince profesores cuatro tienen claro el propósito del SACGE.	La competencia técnica en esta fase sólo se ve reflejada en EGLSI . Los docentes no alcanzan atender claro el propósito de este sistema, por lo que sus competencia técnica es casi nula.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase levantamiento autodiagnóstico</b>						
Motivación	La disposición y motivación de la comunidad es regular ya que se divide en el equipo de gestión y la motivación de los docentes. El equipo de gestión se muestra comprometido y motivado a trabajar en esta etapa, sin embargo los docentes no logran un alto nivel de motivación durante ésta.	Motivados por incorporarse a este sistema ya que perciben que será positivo autodiagnosticarse y preparar líneas de acción para mejorar.	Motivados con el trabajo realizado porque consideran que fueron autocríticos y veraces.	Regularmente motivados, ya que tendrán trabajo extra.	Regularmente motivados ya que no manejan los conceptos básicos y se sienten confundidos y cansados	La motivación en el equipo de gestión es alta ya que buscan trabajar con eficiencia. En los docentes los índices de motivación son bajos, porque no entienden el propósito y les resulta tedioso este tipo de trabajo administrativo.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Expectativas	Tienen en general expectativas positivas respecto de este etapa, tanto EGLSI como DLSI	Buenas expectativas, porque consideran que tienen recursos humanos muy valiosos.	Se cumplieron las expectativas ya que PLSI participan en esta etapa y colaboran adecuadamente	Expectativas Regulares porque el colegio siempre se compromete en proyectos que colaboren mejorar la educación.	Bajan expectativas, ya que el trabajo es tedioso y pierden un tanto el sentido de SACGE.	Las expectativas de EGLSI son altas, , pero PLSI medianamente esperanzados de que sea un buen sistema ya que consideran que últimamente hay muchos cambios que no aportan realmente a mejorar la educación.
Apoyo Técnico	No existe apoyo técnico en esta etapa	No observado	No tienen apoyo técnico, aunque lo necesitaron y debieron recurrir a otros medios para ayudarse	No participan	No participan	Apoyo técnico no existe en esta etapa, el EGLSI ha debido consultar a otros colegios sobre dudas que se les han presentado.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Experiencia	La autoevaluación fue considerada una muy buena experiencia por parte de EGLSI	Buena experiencia ya que poseen buenos docentes y directivos para llevar a cabo esta labor	Buena experiencia, ya que permitió establecer lo positivo y negativo de la institución.	No participan.	No participan.	Esta etapa es considerada por EGLSI como una excelente experiencia, aun cuando hubo periodos de tensión para cumplir con los plazos, están satisfechos con este trabajo.
Facilitadores	Que toda la comunidad educativa -participó en esta etapa.	Un equipo cooperativo de docentes y un EGLSI cohesionado	Equipo cooperativo y responsable tanto en los docentes como en los directivos.	No participan.	No participan.	Los facilitadores que se presentaron en esta etapa son principalmente de tipo humano, ya que contaron con el apoyo de los docentes y de el directivo.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Obstaculizadores	Falta de experiencia en detección de evidencias y redacción adecuada.	No observado	Falta de experiencia en detección de evidencias y redacción adecuada.	No participan.	No participan.	Los obstaculizadores principalmente son el tiempo y el poco manejo técnico de los docentes que no permitió un trabajo mas rápido.
Acopio de evidencia	El equipo directivo manifiesta la necesidad de recopilar toda información que sirva como evidencia, pero considera que ese trabajo va a ser extenuante	No observado	El equipo directivo manifiesta la necesidad de recopilar toda información que sirva como evidencia, pero considera que ese trabajo va a ser extenuante	No participan.	No participan.	Se considera fundamental registrar todo, sin embargo consideran que es un retroceso ya que hoy se está tratando de evitar los grandes archivos en papel.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de Sistematización de la información</b>						
Facilitadores	Tecnología y personal para realizar el trabajo adecuadamente	Tendrán la persona y equipo adecuado para esta tarea.	Funciono todo como se había previsto en el tiempo. Se contó con la persona y equipo adecuado	No participan.	No participan.	Persona capacitada en informática y equipo de última tecnología.
Obstaculizadores	Trabajo hecho contra el tiempo.	No observado	La falta de tiempo y el colapso del sistema informático.	No participan.	No participan.	El apremio del tiempo y caída del sistema.
<b>ETAPA VISITA PANEL EXTERNO</b>						
Expectativas	En general creen que harán un buen trabajo. consideran que no tendrán problemas porque hicieron todo como se les indicó	Buenas expectativas sobre esta etapa ya que consideran que hicieron el trabajo como correspondía y en los tiempos asignados.	Regulares los resultados, ya que variaron bastante las puntuaciones.	No participan.	No participan.	El EGLSI cumple casi en un 100% sus expectativas en cuanto el cumplimiento de el trabajo de PELSI.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Fluctuaciones	Tendrán importantes variaciones de puntaje ya que en un área los puntajes son muy elevados	Consideran que tendrán mínimas fluctuaciones de puntaje , ya que fueron críticos	En general consideran que variaron bastante, casi en un 100%	No participan.	No participan.	En general esperaban fluctuaciones, pero de todos modos hay algo de descontento porque bajaron puntajes en elementos que no tenían previsto.
Situaciones	No observado.	No observado	El directivo manifiesta que llegaron en un momento inoportuno, (aniversario del Colegio), pero Jefa de UTP y colaboradora manifiesta que todo fue normal.	No participan.	No participan.	No hay situaciones fuera de lo común, pero el día en que se hizo la visita no fue el más adecuado por aniversario del colegio.

Autoridad técnica	Directivo esperaba más expertizaje, UTP se abstiene de opinar, y colaboradora afirma que tenían autoridad técnica.	Competente	básico	No participan	No participan.	Consideran que al menos una persona de las tres componentes de PELSI poseía autoridad técnica.
Desempeño de expositores	Normal de acuerdo a lo esperado.	Piensen que tendrán buen desempeño los integrantes de PELSI	Dividida las percepciones dos de tres opinan que fue regular su desempeño	No participan.	No participan.	Regularmente evaluado ya que por falta de autoridad técnica, consideran que su trabajo fue regular.

\*\* El registro de campo corresponde a descripciones poco densas, que apuntan más bien a percepciones de clima y valoración a posteriori, puesto que el Panel Evaluador Externo negó el acceso en el momento de la elaboración del informe.

**PLAN DE MEJORA**

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de capacitación</b>						
Desempeño de los expositores	No observado.	Mal desempeño por falta de trabajo en equipo y de buena organización de los expositores	Mal desempeño por falta de trabajo en equipo y de organización	No participan.	No participan.	Consideran que fue regular a insuficiente ya que no tenían buena organización para exponer y no manejaban a cabalidad los contenidos.
Apoyo de documentación	No observado.	Buena documentación, pero entregada al final de la jornada	Buena documentación.	No participan.	No participan.	Apropiada, pero no oportuna, debía ser entregada al principio
Espacio de participación	No observado.	No observado	Regular , no querían participar porque la exposición era confusa	No participan	No participan.	Poco , por mala exposición los docentes se sienten desanimados a participar por no entender los conceptos.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Compromiso de asesoramiento declarado	No observado	No observado	Sí, prometen claramente a apoyarlos.	No participan.	No participan.	Sienten que tendrán apoyo en esta etapa.
<b>Fase de elaboración</b>						
Elemento priorizado	No observado	De acuerdo a los puntajes más bajos en las distintas áreas.	De acuerdo a la área preestablecida se seleccionaron en conjunto con los decentes los electos que responderían a los criterios de factibilidad, pertinencia , relevancia.	No participan.	No participan.	Los elementos priorizados fueron elegidos en conjunto con los demás profesores, lo que fue muy positivos para EGLSI

Elaboración del Plan	El Plan es elaborado por EGLSI en conjunto con los PLSI. Priorizan los elementos de gestión y proponen estrategias para superarlos } y EGLSI sistematiza los insumos que PLSI entrega.	Lo harán en conjunto con la comunidad	El EGLSI en conjunto con DLSI elaboraran el Plan de mejoramiento	No participan	No participan	El Plan de mejoramiento es elaborado de manera participativa, sin embargo los grados de motivación han bajado por parte de EGLSI y los docentes se remiten a realizar lo que el EGLSI les indica. Su participación consiste principalmente en ir aprobando el trabajo que hace el EGLSI y haciendo sugerencias, ya que hay bastante consenso entre estos dos grupos.
----------------------	--	---------------------------------------	--	---------------	---------------	--

### ETAPA FINAL

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de cierre de SACGE</b>						
Importancia de la etapa	Importante porque permite que los propios actores de la comunidad elaboren proyectos para superar sus dificultades.	Importante porque permite que los propios actores de la comunidad elaboren proyectos para superar sus dificultades.	Sí, fue positiva porque hubo bastante participación PLSI	No participan.	No participan.	Esta etapa es medianamente importante para el establecimiento, los índices de motivación bajan en equipo de gestión.
Asesoramiento ejecutado	No observado	No registrado	Reciben asesoramiento por profesional de DAEM.	No participan.	No participan.	Reciben asesoramiento en aspectos formales solamente.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Etapa más relevante	El EGLSI en su mayoría consideran que la etapa de mayor relevancia es la Guía de Autoevaluación	No observado	La etapa más relevante es la Guía de Autoevaluación	No participan.	No participan.	La etapa más relevante fue la Guía de Autoevaluación, porque hubo mayor participación de la comunidad y porque fue la primera etapa y tenían un grado más alto de motivación.
Valoración de la experiencia	En general positiva porque les permitió conocer sus debilidades y fortalezas	No registrado	Positiva porque los une como institución y pueden mejorar la gestión	No participan.	No participan.	Positiva, ya que consideran que son un buen establecimiento y que siempre cumplen sus compromisos. Además perciben que hicieron un buen trabajo de equipo.

**LS2**  
**INDUCCIÓN DEL SACGE**

<b>Conceptos centrales por fase</b>	<b>Registro de campo</b>	<b>Declaración EGE</b>		<b>Declaración docentes</b>		<b>Síntesis</b>
<b>Fase capacitación</b>						
		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Valoración de experiencia	Mayor valoración por el lugar donde fueron capacitados más que por la información entregada. Demuestran conformidad con la capacitación.	No valoran la capacitación ni el sistema en general porque creen que el establecimiento no debería estar dentro del SACGE.	Conformes con la información entregada. Manifiestan agrado por la entretención personal en torno a esta reunión.	No hay registro. No sabían de esta capacitación.	Valoran la información transmitida por el coordinador.	Esta etapa no fue suficiente para que aprendieran los nuevos conceptos para iniciar el proceso de instalación del SACGE en sus respectivos Liceos.

## ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase sensibilización</b>						
Competencias técnicas	No hay homogeneidad, puesto que mientras hay una competente competencia técnica por parte del coordinador del equipo de gestión, existe una básica competencias de los directivos y una ineficiente de docentes que no conocen el propósito del SACGE ni el sistema en general.	Sólo una persona es competente mientras un 80% es básico. El director dice que es una nueva forma de planificar, en tanto el coordinador que es un sistema para la calidad de ámbitos de gestión débiles.	Competente puesto que conocen más del SACGE trabajando en esta etapa.	Competencia técnica insatisfactorio, incluso manifiestan no conocer el sistema, sólo identifican la etapa de autoevaluación.	Adquirieron un poco de competencia técnica llegando a nivel básico.	La competencia técnica en esta fase sólo se ve reflejada en el equipo de gestión y en especial en el coordinador. Los docentes no alcanzan a tener claro el propósito del Sistema, por lo que sus competencia técnica es casi nula. La fase de sensibilización no estuvo sustentada por las debidas competencias técnicas lo que entorpeció el proceso a desarrollar.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase levantamiento autodiagnóstico</b>						
Motivación	Grupo de docente se organiza por motivación externa (coordinador). La motivación es ascendente a medida que se dan cuenta de sus debilidades en diferentes ámbitos teniendo la oportunidad de mejora. El equipo de gestión se muestra comprometido y motivado a trabajar en esta etapa, no así los docentes que no logran un alto nivel de motivación durante ésta.	Poco motivados al comienzo por ser una actividad impuesta de la que ellos dicen no deben participar por separación del liceo. Al conocer el sistema reconocen su importancia y aumenta su motivación.	Motivados porque tiene clara conciencia de que esta es la nueva forma de gestión la que influirá en las futuras evaluaciones en el desempeño docente.	Muy poco al comienzo por ser una actividad impuestas por el Ministerio, pero que al conocerlo reconocen su importancia.	Medianamente motivado por la decepción de otras actividades impuestas por el Ministerio de Educ.	La motivación en el equipo de gestión es buena. En docentes los índices de motivación es menor debido a que no comprenden el Sistema en general. Esto cambia a medida que van manejando más conceptos, por lo tanto adquiriendo más competencias técnicas.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Expectativas	Consideran al SACGE una herramienta que produce cambios en los resultados del liceo y permite mejorar prácticas. Sin embargo, no lo creen indispensable en su caso por lo que sus expectativas es que no producirá mayores cambios.	Servirá para instalar ámbitos de la gestión que están débiles o no están como prácticas y deben enfocarse acciones para justamente mejorar.	Sus expectativas son mayores, puesto que se dieron cuenta de sus falencias, por lo tanto ámbitos de mejora.	Sus expectativas son muy bajas, puesto que no conocen bien el Sistema y por lo tanto en los cambios de mejora que puede producir.	Sus expectativas son mayores, puesto que se dieron cuenta de sus falencias, por lo tanto ámbitos de mejora.	Las expectativas tanto del equipo e gestión como de los profesores son positivas, puesto que produce cambios positivos en las prácticas institucionales y, por lo tanto, en los resultados.
Apoyo Técnico	Insatisfactorio. No han recibido apoyo técnico ni de la Deprov ni de personas del DAEM.	Insatisfactorio. No han recibido apoyo técnico no de la Deprov ni de personas del DAEM.	Insatisfactorio. No han recibido apoyo técnico no de la Deprov ni de personas del DAEM. Han trabajado solos.	Insatisfactorio. No han recibido apoyo técnico no de la Deprov ni de personas del DAEM.	Insatisfactorio. No han recibido apoyo técnico no de la Deprov ni de personas del DAEM. Han trabajado solos.	No existió apoyo técnico por quienes los capacitaron, es decir, ni por personas del DAEM ni del DEPROV, por lo que las inquietudes y dificultades existentes fueron resultas por el equipo de gestión del Liceo.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Experiencia	Experiencia agotadora, pero la que permitió ver sus fortalezas e identificar y cuestionar sus debilidades con el objetivo de mejorarlas.	Esperan tener una buena experiencia la que les aporte en la calidad de diferentes ámbitos.	Buena experiencia, permitiéndoles que toda la comunidad educativa se comprometa, analice y cuestione sobre sus debilidades y las del liceo.	No hay registro	Buena experiencia, permitiéndoles analizarse y cuestionarse sobre sus debilidades personales, las del liceo y el modo de mejorarlas.	Esta etapa es considerada una buena experiencia por sus participantes, aun cuando existieron periodos de agotamiento por lo extenso de la jornada.
Facilitadores	La participación de un gran número de personas pertenecientes a la comunidad educativa, el compromiso por contribuir y contar con un coordinador como guía y motivador.	No hay registro.	La participación de un gran número de personas pertenecientes a la comunidad educativa y el compromiso por contribuir.	No hay registro.	El compromiso por contribuir.	Los facilitadores que se presentaron en esta etapa son principalmente de tipo humano, ya que contaron con el apoyo total de docentes, directivos y con un excelente coordinador.
Obstaculizadores	Poca competencia técnica de docentes, tiempo muy extenso de trabajo y la dificultad de	No hay registro.	Tiempo muy extenso de trabajo lo que lo hacía agotador, la dificultad de	No hay registro.	Dificultad de identificación de evidencias y otorgamiento	Obstaculizadores principalmente el tiempo y el poco manejo técnico de los docentes que no

	identificación de evidencias.		identificación de evidencias y el otorgamiento de puntaje.		de puntaje.	permitió un trabajo más rápido.
Acopio de evidencia	Se dan cuenta de necesidad de recopilar más evidencias porque no poseen registros de muchas actividades que realizan.	No hay registro.	Poca recopilación.	No hay registro.	Dificultad en reconocerlas y poca recopilación.	Se considera fundamental registrar todo y no hacerlo implícitamente como lo habían estado haciendo hasta entonces. Se dan cuenta del poco acopio de evidencia.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de sistematización de información</b>						
Facilitadores	Tener la redacción de evidencia ordenada, un PC en óptimas condiciones y una persona de alto manejo informático.	No hay registro.	Tener la redacción de evidencia ordenada, un PC en óptimas condiciones y una persona de alto manejo informático.	No hay registro.	No hay participación de ellos..	El establecimiento contaba con un equipo informático excelente y además tenían toda la información ordenada para hacer el traspaso.
Obstaculizadores	Lentitud en la red, puesto un gran número de establecimientos subía la información ese día que era el último plazo.	No hay registro.	Lentitud en la red e inoperancia, debiendo intentar subir la información en reiteradas veces hasta conseguirlo.	No hay registro.	No hay participación de ellos..	El único obstaculizador fue la fecha en que subieron la información a la red (último día) lo que provocó lentitud para este objetivo.

### ETAPA VISITA PANEL EXTERNO

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Expectativas	Los consideraban evaluadores pero sobre todo agentes clarificadores de dudas.	Evaluarían la etapa pero sobre todo clarificarían dudas y serían de aporte.	Cumplieron con las expectativas, aunque esperaban que el tiempo de revisión fuera más extenso.	Evaluarían la etapa y serían de aporte.	No tuvieron información sobre su visita.	Se cumplen sus expectativas en cuanto el cumplimiento de el trabajo de Panel externo.
Fluctuaciones	Esperaban que se mantuvieran sus puntajes aunque en algunos casos debían subírseles. No creían que existiera muchas fluctuaciones.	Esperaban que se mantuvieran sus puntajes aunque en algunos casos debían subírseles. No creían que existiera muchas fluctuaciones.	Quedaron conformes, ya que no hubo mayor fluctuación de puntaje.	Esperaban que se mantuvieran sus puntajes aunque en algunos casos debían subírseles. No creían que existiera muchas fluctuaciones.	No tuvieron información sobre visita del Panel externo por lo que no supieron sobre fluctuaciones positivas o negativas.	Sucedió lo que esperaban, debido a que no existieron mayores fluctuaciones en los puntaje asignados con los validados.
Situaciones	No observado.	No hay registro.	No existieron momentos de tensión o imprevistos, sino más bien un clima agradable de trabajo.	No hay registro.	No participaron de esta etapa.	No observado. El Liceo manifestó que este proceso se desarrolló con normalidad no existiendo situaciones especiales.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Autoridad técnica	No observado.	No hay registro.	Reconocen autoridad técnica sólo en dos personas del PE. Calificando a uno como competente y otro destacado, mientras que a la tercera como básico.	No hay registro.	No participaron de este proceso.	No observado. Disparidad entre los integrantes del Panel Externo.
Desempeño de PE	No observado.		Piensan que tendrán buen desempeño	No participaron.	No participaron.	No observado. Por parte del Liceo el desempeño del Panel Externo estuvo dentro de lo esperado, el trabajo se desarrollo conforme al proceso.

## PLAN DE MEJORA

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de capacitación</b>						
Desempeño de los expositores	No observado.	No hay registro.	Sólo expuso una persona del DEPROV a quien observaron un desempeño básico.	No hay registro.	No participaron en esta fase.	
Apoyo de documentación	No observado.	No hay registro.	Buena, se entregaron documentos que sirven para la elaboración del Plan de Mejora.	No hay registro.	No participaron en esta fase.	
Espacio de participación	No observado.	No hay registro.	Se dio espacio de participación para opinar y clarificar dudas.	No hay registro.	No participaron en esta fase.	
Compromiso de asesoramiento declarado	No observado.	No hay registro.	Se declaró compromiso de asesoramiento a los establecimientos.	No hay registro.	No participaron en esta fase.	

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de elaboración</b>						
Elemento priorizado	El elemento priorizado fue impuesto y se vincula al informe entregado por el Panel externo.	Impuesto.	Impuesto.	No participa.	No participa.	El elemento priorizado fue impuesto y se vincula al informe entregado por el Panel externo.
Elaboración del Plan	Fue elaborado por el EGLS2 y docentes en reuniones con tiempos y lugares poco claros por problemas con los estudiantes que se manifestaron y cerraron el establecimiento.		Fue elaborado por el EGE en reuniones con tiempos y lugares poco claros por problemas con los estudiantes que se tomaron el liceo.		Fue elaborado por el EGLS2 y docentes en reuniones con tiempos y lugares poco claros por problemas con los estudiantes que se tomaron el liceo.	Se realizó con muchas dificultades por lo que esta etapa no fue desarrollada con normalidad provocando un decaimiento del proceso en general.
Importancia de la etapa	La más relevante, puesto que la consideran la culminación y oportunidad de generar resultados.	Importancia de la etapa	La más relevante, puesto que la consideran la culminación y oportunidad de generar	Importancia de la etapa	La más relevante, puesto que la consideran la culminación y oportunidad de generar	Esta etapa es considerada la más relevante y lamentan que no se haya podido desarrollar con normalidad.

			resultados.		resultados.	
Asesoramiento ejecutado	No observado.	Asesoramiento no ejecutado	Manifiestan no haber tenido asesoramiento en esta etapa de los asesores. Debieron desarrollar esta etapa solos sin apoyo ni del DAEM ni del DEPRV.	Asesoramiento no ejecutado	Manifiestan no haber tenido asesoramiento en esta etapa de los asesores. Debieron desarrollar esta etapa solos sin apoyo ni del DAEM ni del DEPRV.	El establecimiento manifestó no haber tenido apoyo de asesoría en esta etapa tan relevante y en las que tuvieron tantas dificultades de comprensión.

### INFORMACIÓN AL FINALIZAR LAS ETAPAS

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de cierre</b>						
Etapa más relevante	Ellos perciben que la etapa de mayor relevancia es la elaboración del Plan de Mejoramiento.	No hay registro.	Elaboración del Plan de Mejoramiento.	No hay registro.	Elaboración del Plan de Mejoramiento.	La etapa de elaboración del Plan de Mejoramiento porque les permite concretar sus proyecto y así producir cambios.
Valoración de la experiencia	En general positiva porque les permitió conocer sus debilidades y fortalezas		Positiva porque los une como institución y pueden mejorar la gestión	No participan.	No participan.	Positiva, ya que consideran que son un buen establecimiento y que siempre cumplen sus compromisos. Además perciben que hicieron un buen trabajo de equipo.

## LS3

### INDUCCIÓN DEL SACGE

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de capacitación</b>						
Valoración de experiencia	Jornada de poca utilidad, mal manejo del tiempo, poca clarificación de los conceptos claves y de las dudas, faltó ilustrar con ejemplos.	No hay registro	Básico	No hay registro	Básico	Las expectativas de los asistentes a la Jornada no se cumplen, pues no fueron a su parecer suficientemente capacitados para iniciar el proceso de instalación del SACGE en sus respectivos Liceos, quedaron muchas dudas sobre el nuevo Sistema, esto revela que la capacitación no cumplió su objetivo.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de sensibilización</b>						
Competencias técnicas	Al comienzo de la instalación del SACGE el dominio técnico por parte de los directivos es básico y por parte de los profesores insuficiente, luego de la capacitación las percepciones del SACGE en general mejoran , pero sólo logran competencias técnicas las personas que conforman el equipo de gestión., el desconocimiento de los profesores se mantiene.	Básico	Competente	Insatisfactorio	Básico	Al ser la primera fase de capacitación insuficiente, la fase de sensibilización no estuvo sustentada por las debidas competencias técnicas respecto al SACGE lo que entorpeció el proceso a desarrollar, ya que no se comprendió su origen, funcionamiento y finalidad por parte de la comunidad educativa. Salvo los directivos sabían en mayor medidas estos aspectos.

### ETAPA DE AUTOEVALUACIÓN

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase levantamiento autodiagnóstico</b>						
Motivación	Existe una buena predisposición al trabajo que se debe realizar, ya que se cree que con la instalación del SACGE se podrá mejorar aún más la gestión del liceo.	Muy motivados ya que se cree que la instalación del SACGE mejorará la gestión del Liceo.	Muy motivados ya que se cree que la instalación del SACGE mejorará la gestión del Liceo	Poca motivación, ya que no se comprende la finalidad del trabajo a realizar	La motivación mejora., pero aún no se comprende la finalidad del trabajo realizado	En esta fase existe disparidad entre la motivación que presentan los directivos y los docentes. Los primeros están muy motivados al trabajo, valoran el Proceso . Los docentes no están concientes de su trabajo y por ello no están suficientemente motivados, aunque no dejan de cumplir sus tareas.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Expectativas	Las expectativas entre los directivos del Liceo antes de iniciado el proceso son positivas, aunque se cree que la instalación del SACGE quitará tiempo y requerirá trabajo extra. Finalmente las expectativas se ven cubiertas y se destaca como mayor logro el registro de procesos y la autocrítica.	Expectativas favorables hacia un proceso que ayudará en la mejora institucional. Se piensa que el sistema aclarará muchos aspectos relacionados con los procesos administrativos, técnico-pedagógicos, de recursos, etc.	Las expectativas se cumplen positivamente y se destacan otros logros que no habían sido contemplados con anterioridad como la autocrítica y el registro de actividades .	No se tienen expectativas, ya que existe desconocimiento del SACGE.	Como no conocen el proceso no se han formado expectativas.	Las expectativas frente al autodiagnóstico son positivas por parte de los directivos y se ven cubiertas al finalizar el trabajo. Los docentes por el contrario no manifiestan expectativas, ya que desconocen la Etapa a desarrollarse.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Experiencia	La experiencia es calificada como favorable por los directivos y el equipo de gestión, ya que mediante este proceso se reconocieron elementos y procedimientos antes ignorados, los cuales se registraron y fueron conocidos por todos. El espacio a la autocrítica permitió centrar la mirada en las debilidades y fortalezas. Todos coinciden en que el diagnóstico es el primer paso para mejorar.	Se percibe al proceso como una buena instancia de participación y de mejorar los resultados del Liceo	La experiencia fue positiva y se logró detectar los puntos a favor y en contra que permitirán seguir con el proceso y mejorar. La organización permitió un buen desarrollo del trabajo colaborativo.	La experiencia se percibe con bastante obstáculos y los conceptos están poco claros por lo que se asume que la Autoevaluación será un trabajo más dentro de lo que se hace en el Liceo.	La experiencia fue favorable, ya que se revelaron prácticas desconocidas y se dio instancia a la participación, pero no se logró la total comprensión de la finalidad y utilidad del proceso, ya que nunca el SACGE y sus implicancias quedaron del todo claros para los docentes.	La experiencia de Autoevaluación para todos los participantes tuvo un carácter favorable, pues con ella se revelaron aspectos desconocidos por la comunidad educativa. Los PSL3 se enteraron del trabajo de personal de sus colegas, compartieron inquietudes y hablaron sobre temas educativos que con anterioridad no eran tratados.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Apoyo Técnico	El Liceo dentro en esta etapa no contó con los organismos encargados de apoyar técnicamente el proceso de Autoevaluación, en ningún momento se hicieron presentes por lo que las interrogantes surgidas fueron resueltas dentro del establecimiento por el equipo de gestión.	Insatisfactorio	Insatisfactorio	Insatisfactorio	Insatisfactorio	El apoyo técnico esperado no llegó en ésta, por lo que las inquietudes y dificultades existentes fueron resueltas por el equipo de gestión del Liceo; es así por ejemplo que para el levantamiento de evidencias el Coordinador de gestión elaboró cuestionarios que fueron aplicados a los docentes con el fin de hacer más eficiente la recolección de evidencias.

<b>Conceptos centrales por fase</b>	<b>Registro de campo</b>	<b>Declaración EGE</b>		<b>Declaración docentes</b>		<b>Síntesis</b>
		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Facilitadores	La metodología para recabar las evidencias (cuestionarios) fue eficientes y se contó con una buena gestión del tiempo. La organización del trabajo y el cumplimiento de tareas asignadas fueron exitosas.	El equipo que está trabajando posee conceptos y metas claras por lo que se avanza de manera efectiva.	Se constató que el sistema es perfectible, que lo que falta por hacer se detectó a través del análisis y la toma de decisiones los resolverá.	Se cuenta con un equipo de gestión eficiente	Se cuenta con un equipo de gestión eficiente. Todos realizan las tareas asignadas	Se contó con una planificación del trabajo, esto facilitó el cumplimiento de plazos y el logro de los objetivos. El trabajo fue eficiente.
Obstaculizadores	El mayor obstaculizador del proceso fue el tiempo dado por el nivel central, pues dentro de pequeños periodos estaban contenidos las fases a desarrollar.	No contar con los registros más apropiados para el levantamiento de evidencias. Poco tiempo disponible, ello resta tiempo al análisis.	Hubo dificultades para encontrar información, por carencia de mecanismos comunicacionales entre algunos estamentos.	No contar con los registros más apropiados para el levantamiento de evidencias. Poca claridad del proceso que se está llevando a cabo. Miedo a la crítica.	No contar con registros apropiados para el levantamiento de evidencias. Miedo a la crítica. Discusiones alejadas de la realidad, ya que no conocían el proceso.	Los obstáculos fueron menores y rápidamente fueron resueltos por los directivos y por el equipo de gestión, quienes centralizaban el trabajo y la toma de decisiones.

<b>Conceptos centrales por fase</b>	<b>Registro de campo</b>	<b>Declaración EGE</b>		<b>Declaración docentes</b>		<b>Síntesis</b>
		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Acopio de evidencia	El no contar con registros apropiados de los procedimientos que se practican en el Liceo dificultó la redacción de evidencias, pero luego de este proceso se valoró la importancia de ellos y se manifestó el interés y compromiso de comenzar a elaborarlos.	Se manifiesta la necesidad de recopilar información relevante sobre lo que se realiza en el liceo, ya que esta información no existe o no está del todo clara en los registros personales de los docentes.	La metodología de cuestionarios fue exitosa para recoger evidencias, luego del proceso se reconoce la importancia de contar con registros aptos.	Los registros de los profesores son deficientes, ya que no tienen tiempo para elaborar documentos de calidad, además se desconoce su utilidad.	Se hace evidente la necesidad de elaborar registros aptos por parte de los profesores, ya que estos pueden contribuir a mejores prácticas pedagógicas.	Para el acopio de evidencia se necesitó de cuestionarios, ya que los registros del liceo y los registros personales de los docentes no fueron suficientes, ya que estos no existían o no poseían suficiente calidad.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de sistematización de información</b>						
Facilitadores	Se cuenta con los elementos técnicos (PC e Internet) para el desarrollo de esta etapa y con las personas adecuadas. La metodología de cuestionarios facilitó la redacción de las evidencias.	Se cuentan con borradores y con personal calificado que debe subir la información a la red.	Los medios técnicos y humanos para el trasvase de las evidencias fue efectivo.	No participan.	No participan.	El trasvase de información a la red fue facilitado por los medios humanos ( Coordinador de gestión ) y técnicos (PC e Internet) presentes en el Liceo.
Obstaculizadores	Lentitud en la red, puesto un gran número de establecimientos subía la información.	No hay registro.	Se tuvo poco tiempo para realizar este trabajo por lo que los últimos días el sistema estaba colapsado.	No participan.	No participan.	El obstáculo fue externo al establecimiento, ya que la subida de datos se demoró por la lentitud del sistema.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Expectativas	Las expectativas en un comienzo fueron favorables, ya que los directivos pensaban que la evaluación externa coincidiría con lo realizado en el Liceo, posteriormente estas expectativas no fueron cumplidas, ya que los puntajes asignados a las evidencias bajaron y en muchos aspectos no concordaron, ya que el Panel Externo le otorgó menor importancia a temas que el Liceo consideraba relevantes.	Las expectativas son positivas, ya que se contrastará la visión interna, con ello se traerá beneficios al proceso de Gestión. Se piensa que el Panel Externo detectará lo que ya se sabe que se tiene que modificar y o completar.	Las expectativas no fueron cumplidas completamente por cuanto no se profundizó en temas relevantes.	La expectativa que tienen los profesores apuntan a que se genere más claridad respecto a los parámetros y criterios que se utilizarán en la medición del proceso.	No participan	En esta fase existe disparidad entre las expectativas de los directivos y los docentes. Los directivos expresaron altas expectativas en relación al proceso, pues esperaban alcanzar mayores puntajes. Los docentes no tenían expectativas, ya que no tenían información. Al finalizar el proceso las expectativas del Equipo de Gestión y los directivos no se cumplieron, ya que la evaluación externa fue más dura de lo que pensaron y sus puntajes por evidencia bajaron.

**ETAPA VISITA PANEL EXTERNO**

<b>Conceptos centrales por fase</b>	<b>Registro de campo</b>	<b>Declaración EGE</b>		<b>Declaración docentes</b>		<b>Síntesis</b>
		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
Fluctuaciones	Se cree que no se producirán mayores discrepancias en los puntajes de las evidencias, puesto que los directivos piensan que el trabajo realizado en la Autoevaluación se hizo de forma sistemática y coordinada por lo que se consiguió encontrar y puntuar correctamente las evidencias.	Se piensa que es posible que algunos de los puntajes suban, ya que la Autoevaluación fue muy exigente	Las bajas de puntuación en las evidencias fueron mayores a las esperadas.	No participan	No participan	A pesar de que el Equipo de gestión estaba convencido de que la Evaluación fue bastante rigurosa y autoexigente, la visita del Panel Externo hizo cambiar esta perspectiva, ya que los puntajes fueron reasignados y bajaron, el Liceo no quedó conforme totalmente con los resultados finales, aunque los aceptaron.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Situaciones	No observado.	No hay registro.	Los directivos del liceo manifiestan molestia por no haber sido avisados con anterioridad de la visita, lo que generó confusión y problemas para obtener todos los materiales requeridos por los evaluadores externos, ya que el CLS3 se encontraba con licencia.	No participan	No participan	El proceso se vivió en general con normalidad, el PELS3 asistió dos días al Liceo. Los evaluadores se presentaron sin anticipación al liceo y sin concertar el día con anterioridad, los directivos del establecimientos fueron avisados de su llegada sólo dos horas antes, tampoco existió claridad en los horarios para continuar el trabajo y en último momento se fijó la hora de llegada en el segundo día de visita.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Autoridad técnica	No observado.	Competente.	Competente. Los directivos del liceo reconocen cierta autoridad técnica de los evaluadores externos, pero tienen sus dudas en cuanto a la metodología para reasignar puntajes a las evidencias. Luego del proceso se cree que no son muy expertos.	No participan.	No participan.	Los directivos del establecimiento dudan en cierta medida de la autoridad técnica de los evaluadores, ya que creen que han sido capacitados con poca antelación y no poseen suficiente experiencia. La mayor duda se presenta a la hora de reasignar los puntajes de las evidencias y de dar consejos para mejorar la gestión en el liceo, ya que en varios puntos lo que piensa el EGLS3 no se ajusta a lo resuelto por el PELS3.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Desempeño de PE	No observado.	Competente. Se piensa que el trabajo se desarrollará conforme a lo estipulado.	Competente. El desempeño del PELS3 se mantuvo dentro de lo esperado. El trabajo que realizaron fue ordenado.	No participan.	No participan.	El desempeño del PELS3 estuvo dentro de lo esperado por parte del liceo, el trabajo se desarrollo conforme al proceso.

\*\* El registro de campo corresponde a descripciones poco densas, que apuntan más bien a percepciones de clima y valoración a posteriori, puesto que el Panel evaluador Externo negó el acceso en el momento de la elaboración del informe.

## PLAN DE MEJORA

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Apoyo de documentación	No observado.	No hay registro.	El material de apoyo fue bueno. En la capacitación se mostraron presentaciones en Powe Point y se hizo entrega de un libro con el cual los establecimientos deben elaborar sus planes de mejora.	No participan.	No participan.	Los documentos entregados en la capacitación fueron evaluados por los asistentes como buenos, ya que por medio de ellos se puede elaborar el Plan de mejora, aunque no suficientes, ya que los participantes deseaban conocer experiencias reales de Planes de mejora, les hubiese gustado más ver un video o escuchar testimonios, conocer ejemplos, y ver como resolver problemas.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de capacitación</b>						
Desempeño de los expositores	No observado.	No hay registro.	El desempeño de los expositores fue básico, pues lo expuesto está contenido en un documento y no se explicaron conceptos o procedimientos distintos a los ya conocidos por los asistentes.	No participan.	No participan.	Los asistentes a la capacitación no quedaron del todo conforme con lo expuesto, ya que todo lo que se dijo ya estaba contenido en documentos. Se calificó a la jornada como poco interesante y poco productiva.
Autoridad técnica	No observado.	Competente. Se piensa que las personas que expondrán están capacitadas técnicamente.	Competente. Los expositores poseían autoridad técnica, aunque no excesiva.	No participan.	No participan.	Los expositores demostraron cierta autoridad técnica, pero no la suficiente como para resolver dudas y ejemplificar sobre el Plan de Mejora.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
<b>Fase de elaboración</b>						
Elemento priorizado	El elemento a priorizar fue impuesto y se vincula al informe entregado por el Panel Externo.	Impuesto	Impuesto, dado por la Autoevaluación.	No participan.	No participan.	El elemento de gestión priorizado venía estipulado desde el comienzo de la Autoevaluación privilegiando el Área de Gestión curricular.
Elaboración del Plan	La dirección del establecimiento conformó un grupo de trabajo para la elaboración del plan de mejora compuesto por la directora, el jefe de UTP, el coordinador y un profesor capacitado en hacer proyectos.	Luego de saber que puntos focalizar, la dirección del liceo designó un grupo de personas para la elaboración del Plan de Mejora, ellos se reúnen en la oficina de la Directora.	El proceso se llevó a cabo dentro de lo estipulado y se cumplieron con los plazos dispuestos por el Nivel central, el trabajo fue eficiente y no se presentaron mayores inconvenientes	No participan.	No participan.	La participación de la comunidad educativa en esta etapa fue limitada por los directivos, ya que a su parecer se debía trabajar con menos personas que en las etapas anteriores para optimizar el uso del tiempo y de los recursos. Se crea un grupo reducido de trabajo. Se reúnen de manera más informal (no hay horarios establecidos con anterioridad) y generalmente lo hacen en la dirección.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Espacio de participación	No observado.	No hay registro.	Básico. Hubo participación, pero esta no fue suficiente, ya que no se generaron los tiempos adecuados para revisar los trabajos que se realizaron en los grupos por lo que los asistentes no pudieron conocer ejemplos ni el trabajo de los demás.	No participan.	No participan.	El espacio para la participación no fue suficiente, ya que se realizó un trabajo en grupo, pero no existió retroalimentación, pues no se dieron a conocer los resultados de lo realizado. El uso del tiempo fue poco eficiente, lo que no generó la debida participación.
Compromiso de asesoramiento declarado	No observado.	No observado.	Se manifestó un compromiso de asesoramiento por parte del Nivel Central.	No participan.	No participan.	Si se hizo presente un compromiso de asistencia por parte del Nivel Central, pero los asistentes no confían en la efectividad de este, ya que en la etapa anterior no tuvieron apoyo técnico.

Conceptos centrales por fase	Registro de campo	Declaración EGE		Declaración docentes		Síntesis
		Antes	Después	Antes	Después	
Importancia de la etapa	Los directivos coinciden en que esta es una etapa muy importante, ya que por medio de ella se está accediendo al plan de mejoramiento que es la culminación del trabajo realizado durante el año y que finalmente permitirá ver los alcances del SACGE.	Esta etapa es considerada como la más importante.	Esta etapa es considerada como la más importante	No participan.	No participan.	La etapa del Plan de mejora es considerada como la etapa más relevante del proceso, ya que es la culminación de todo lo experimentado durante el año y por medio de ella esperan mejorar su gestión.
Asesoramiento ejecutado	En esta etapa el establecimiento contó con apoyo técnico en dos oportunidades.	Sí se hizo efectivo el compromiso de asesoramiento por parte del nivel central hacia el Liceo.	Se contó con el asesoramiento dos veces.	No participan.	No participan.	El asesoramiento prometido en la jornada de capacitación se hace efectivo en dos oportunidades, también en una oportunidad se pide asesoramiento a colegas de un liceo que vivió el proceso anteriormente.

**ETAPA FINAL**

<b>Conceptos centrales por fase</b>	<b>Registro de campo</b>	<b>Declaración EGE</b>		<b>Declaración docentes</b>		<b>Síntesis</b>
		<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>	
<b>Fase de cierre de SACGE</b>						
Etapa más relevante.	A todas las etapas se les consigna importancia, ya que están dentro de un proceso global, pero se reconoce que la más importante es la de la elaboración del Plan de Mejora, ya que permitirá culminar el trabajo y se revelaran los logros.	La etapa más significativa es la del Plan de mejoramiento.	La etapa más significativa es la del Plan de mejoramiento.	Ninguna en especial, pues no conocen el Sistema.	La Autoevaluación fue muy significativa.	Los directivos coinciden en que la etapa más relevante del proceso fue la del Plan de mejora. Para los docentes la etapa más significativa fue la de Autoevaluación, pues en ella se sintieron más involucrados.
Valoración de la experiencia.	El nuevo proceso se vivió como un desafío que puso a prueba la gestión del establecimiento.	No hay registro.	Buena experiencia, ya que vimos que todo es perfectible y podemos mejorar.	No hay registro.	Fue un gran desafío y bastante trabajo, pero sirvió para conocer algunas cosas en el liceo.	La experiencia fue valorada como exitosa. Se cree que las mejoras y resultados se concretarán.