



PROPUESTA DE MEJORA PARA EL APOYO AL TRABAJO DOCENTE EN UNA  
ESTABLECIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE LA COMUNA DE ARAUCO

TRABAJO DE GRADO MAGÍSTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO

Autor: Alfredo Placencia Valenzuela

Marzo, 2023

## Índice

1.- Introducción .....	5
2. <i>Antecedentes</i> del contexto .....	7
2.1 Proyecto Educativo Institucional .....	7
2.2 Características socioeconómicas .....	7
2.3 Antecedentes de los docentes.....	8
2.4 Antecedentes del equipo directivo.....	9
2.5 Resultados de aprendizaje.....	9
2.5.1 Resultados SIMCE .....	9
2.5.2 Resultados PSU / PTU Tabla 3. <i>Resultados promedios PSU</i> .....	11
2.5.3 Otros indicadores.....	11
3. Presentación de diagnóstico y línea base .....	13
3.1 Objetivos.....	13
3.1.2 Objetivo General del diagnóstico .....	13
3.1.3 Objetivos específicos del diagnóstico .....	13
3.2 Diseño Metodológico.....	13
3.2.1 Población y muestra .....	13
3.2.2 Instrumentos de recolección de datos .....	15
3.3 Plan de análisis de los datos .....	17
3.3.1 Integración de los resultados.....	17
3.3.1.1 Resultados cuantitativos.....	17
3.3.1.1.1 Resultados generales .....	18
3.3.1.2.    Análisis cualitativo .....	31
3.3.1.2.1 Uso del tiempo no lectivo .....	32
3.3.1.2.1    Acompañamiento docente .....	33
3.3.2 Árbol de problemas.....	40
4. Plan de Mejora.....	41
4.1 Resumen ejecutivo del proyecto .....	42
4.2 Impacto del proyecto.....	43

4.3 Objetivo general del Proyecto .....	43
4.4 Metas de efectividad .....	43
4.5 Resultados esperados del proyecto .....	44
4.6 Diseño y programación de las actividades.....	44
4.7. Carta Gantt .....	45
5.- Fundamentación teórica .....	49
5.1 Liderazgo educativo .....	49
5.2 Gestión curricular .....	53
5.3 Gestión del cambio para mejora.....	55
5.4 Caminata de aula .....	56
6.- Conclusiones.....	59
7.- Referencias bibliográficas.....	62

## **Resumen**

El diseño del siguiente trabajo de grado se basa en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento “Cuestionario de gestión pedagógica” y entrevistas a profundidad a un establecimiento de administración delegada de Arauco. La siguiente investigación es de tipo mixta y el objetivo general es crear una propuesta de trabajo para mejorar la percepción de la gestión curricular presente en el establecimiento. Esto fue evidenciado posterior a la aplicación de los instrumentos e identificación del problema “baja percepción de los docentes sobre la gestión pedagógica, principalmente en monitoreo y apoyo para la implementación curricular”. Para remediar lo anterior, se creó un plan de trabajo para mejorar más de un indicador, utilizando la caminata de aula como estrategia que ayude tanto en la gestión curricular como en la percepción de los docentes del establecimiento.

## **Palabras claves**

Liderazgo, gestión curricular, diseño metodológico, caminata de aula.

## **1.-Introducción**

El trabajo docente es una labor fundamental para el desarrollo y la formación de los estudiantes. Los profesores son responsables de transmitir conocimientos, fomentar el aprendizaje y promover el desarrollo de las habilidades y valores de sus estudiantes. Sin embargo, la labor docente también puede ser una tarea desafiante, en la que los profesores enfrentan diversos obstáculos y retos que pueden afectar su desempeño y su calidad de vida. Por ello, es importante que el equipo directivo brinde un apoyo adecuado y efectivo a los profesores para mejorar su trabajo y contribuir al logro de los objetivos educativos.

En este sentido, el presente informe tiene como objetivo diseñar una propuesta de gestión educacional para mejorar el nivel de gestión actual dentro de un establecimiento de la comuna de Arauco, a través de la propuesta de una serie de estrategias y medidas que buscan mejorar, por parte del equipo directivo, el apoyo al trabajo docente en un establecimiento de administración delegada de la comuna de Arauco. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura y un análisis de datos recopilados a través de encuestas a profesores y directivos pertenecientes al establecimiento y posteriores entrevistas para mayor profundidad. A partir de este análisis, se ha identificado las principales necesidades y desafíos que enfrentan los profesores en este establecimiento y diseñado una serie de medidas que buscan mejorar el apoyo al trabajo docente y contribuir al logro de una educación de calidad para todos los estudiantes.

En las siguientes páginas, se presenta en detalle nuestras propuestas y se discuten sus posibles implicaciones y beneficios para el establecimiento y sus comunidades educativas. Además, se incluyen algunas recomendaciones para la implementación y evaluación de nuestras propuestas, con el fin de asegurar su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

El informe presenta con distintos apartados, el primero, una completa descripción del establecimiento, tanto su proyecto educativo como una descripción socioeconómica, así

mismo una descripción de la planta docente y por último resultados obtenidos en mediciones estandarizadas en los últimos años.

En el siguiente apartado, dispone el diagnóstico que se le hizo al establecimiento y además de la construcción de la línea base, este se construyó utilizando los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas que se aplicaron. También se encuentran los objetivos de la propuesta en respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico.

Prosiguiendo, la propuesta del plan de mejora, incluye el resumen ejecutivo, el impacto, los objetivos, metas y resultados esperados del proyecto. Sin dejar de lado el diseño y programación de las actividades para llevar a cabo las tareas, incluyendo plazos y tiempos detallados.

Por último, se encuentra la fundamentación teórica de todas estas tareas y estrategias que se desarrollarán en el plan de trabajo, respaldando el uso de la metodología a usar y las distintas sugerencias de cambios a trabajar en el establecimiento educativo.

## **2. Antecedentes del contexto**

### **2.1 Proyecto Educativo Institucional**

El colegio de la comuna de Arauco, es un establecimiento de administración delegada (ex particular subvencionado), con más de 50 años de experiencia, con orientación basada en la religión católica. Presenta una educación integral de la primera infancia, básica y media se apoya en métodos de enseñanza participativa y activa. Se anima a los estudiantes a explorar y mejorar sus habilidades, habilidades y actitudes personales. Esto permite a los estudiantes organizar sus propios proyectos de desarrollo personal. Esto se considera un compromiso responsable contigo mismo.

### **2.2 Características socioeconómicas**

El establecimiento se encuentra en la comuna de Arauco, su índice de vulnerabilidad estudiantil (IVE) en el año 2022 es de un 25%, en su creación el establecimiento era particular subvencionado. Pero con las nuevas medidas ejercidas por el ministerio de educación, desde el año 2016 el establecimiento paso a ser uno de administración delegada y gratuito para todos sus estudiantes. De esta manera ha proliferado de sobremanera la cantidad de estudiantes de todas las clases sociales, que pueda ofrecer la comuna de Arauco.

En esta comuna existen dos colegios particulares, dos liceos técnicos, un liceo municipal, un CEIA (Centro de Estudios Integral de Adultos) y un liceo de administración delegada. Cada uno de los establecimientos tiene una cantidad de matrícula asegurada por la cercanía a estos. Puesto que la ciudad tiene una densidad demográfica menor a la de una metrópoli conocida como Concepción, por lo tanto, algunos colegios están a una distancia de alrededor de 25km de diferencia entre uno y otro.

El colegio posee tres cursos por nivel desde prebásica a cuarto medio, y su matrícula es de 1.420 estudiantes en el año 2022 y como se puede apreciar en la Figura 1 se ha mantenido bastante estable a través de los años.



Figura 1. Cantidad de matrícula del colegio por año

### **2.3 Antecedentes de los docentes**

El total de docentes en el establecimiento es de 71. Este se encuentra estructurado por departamentos, liderados en general por el docente con más experiencia en el establecimiento. Cada departamento tiene una subdivisión donde se marca la diferencia entre la educación básica y la educación media. Entre estos están, Departamento de lenguaje, departamento de matemáticas, departamento de inglés, departamento de educación física, departamento de ciencias. Los cuales tienen por tarea principal enfocar el currículum en cumplir con los principales objetivos del establecimiento.

Tabla 1. *Detalle de docentes por departamento.*

Departamento	Cantidad
Lenguaje	7
Matemáticas	6
Historia	4
Ed. Física	4
Artes y filosofía	6
Ciencias	5
Básica	14
Inglés	4
Diferencial	12
Párvulo	9
Total	71

La forma de trabajo utilizada en el colegio es desde el equipo directivo, a los jefes de departamentos y estos a los profesores, de esta manera se genera una mayor velocidad en la entrega de información y al reducir esta entrega a grupos, se espera que se llegue a una mayor comprensión de la misma.

#### ***2.4 Antecedentes del equipo directivo***

El equipo directivo está guiado por la directora, acompañada del subdirector, además del cargo de inspector general, dos jefas de UTP una para la enseñanza básica y otra para la enseñanza media, respectivamente, encargado de convivencia escolar.

#### ***2.5 Resultados de aprendizaje***

##### **2.5.1 Resultados SIMCE**

Tabla 2. *Resultados de los últimos ensayos SIMCE.*

---

*Resultados SIMCE*

---

<b>Subsector/AÑO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Lectura	239	257
Matemática	258	284

---

Entre los años 2018 hubo un aumento de los puntajes tanto en matemáticas como en lectura, tomando como base los puntajes del año 2017, se debe tomar en cuenta que el año 2019 no se alcanzó a realizar el SIMCE, puesto que se dio lugar al estallido social y posteriormente tampoco se desarrolló pruebas estandarizadas debido a la pandemia que aún nos aqueja.

## 2.5.2 Resultados PSU / PTU

Tabla 3. *Resultados promedios PSU*

Resultados promedios PSU - PDT					
Asignatura/AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021
Lenguaje	493	504	496	502	498
Matemática	511	506	516	506	512
Historia	494	498	548	504	496
Ciencias	508	516	471	480	495

Los puntajes han sido fluctuantes entre los años 2017 y 2019 generando aumentos y disminuciones en los puntajes.

## 2.5.3 Otros indicadores

Al momento de hablar de otros indicadores, nos referimos a los IDPS (Indicadores de Desarrollo Personal y Social), son un grupo de índices que establecen información sobre aspectos no académicos, y que son muy importantes para la formación integral de los estudiantes.

Los cuales se obtienen a través de una encuesta desarrollada por sus apoderados, entregada el primer día de aplicación del SIMCE y que debe ser entregada el segundo día de aplicación por los estudiantes.

Al revisar cada uno de los indicadores se observa que los puntajes que se obtuvieron, están todos sobre el 70% lo que indica un nivel de satisfacción por parte de los apoderados con el colegio y los indicadores no académicos. A continuación, se presenta mayor detalle de los indicadores.

Autoestima académica y motivación escolar: Se observa que, a través de los años, el puntaje se mantiene estable, alrededor del 74%, lo que iguala la media nacional.

Clima de convivencia escolar: La apreciación no varía en más de dos puntos, aunque los mejores resultados en el año 2018, último año de medición, obteniendo un 80% los resultados los años anteriores no tenían mucha diferencia puesto que el año 2017 y 2016 se obtuvieron 78%.

Participación y formación ciudadana: Los resultados han ido fluctuando en las últimas tres mediciones, logrando el año 2018 un 80% al igual que el año 2016 y teniendo un pequeño valle el año 2017 estando un punto porcentual debajo de la medida anterior.

Hábitos de vida saludable: Se nota una leve mejora en la percepción, a medida que pasan los años, aunque entre el 2016 y 2017 baja un punto la medición, el 2018 sube tres puntos porcentuales logrando una medida del 75% en promedio, aunque tiene una variación amplia entre las dimensiones teniendo dos resultados alrededor del 80% y una con 64%.

Asistencia escolar: Al revisar este ítem, se observa un descenso sostenido en los porcentajes de asistencia, pasando de un 79% el año 2016 y bajando a 71% el 2017, pero ya estabilizándose los resultados y teniendo una variación del 1%, logrando un 70% el 2018.

Retención escolar: Este ítem indica que la retención de los estudiantes es casi total en el 2016 un 99% y llega al 100% los años siguientes.

Equidad de género: Todos los indicadores se encuentran dentro del rango, con distintas fluctuaciones tanto a favor o en contra a través de los años, pero en ningún caso, se escapan de los márgenes esperados.

### **3. Presentación de diagnóstico y línea base**

#### **3.1 Objetivos**

##### **3.1.2 Objetivo General del diagnóstico**

Diseñar una propuesta de gestión educacional para mejorar el nivel de gestión actual dentro de un establecimiento de la comuna de Arauco.

##### **3.1.3 Objetivos específicos del diagnóstico**

1. Medir la gestión curricular del establecimiento a través del instrumento “Cuestionario de gestión pedagógica”
2. Describir las prácticas de gestión curricular que se desarrollan dentro de un establecimiento particular subvencionado de la comuna de Arauco.
3. Identificar causas que puedan perjudicar la gestión curricular dentro del establecimiento.
4. Formular métodos de mejora para mejorar las debilidades de gestión curricular del establecimiento

#### **3.2 Diseño Metodológico**

##### **3.2.1 Población y muestra**

A través de un diseño de investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) se desarrollará a partir de la percepción de los docentes y una visión de la gestión curricular que posee el establecimiento, el cual, según Hernández et al., (2010), corresponde a un conjunto de procesos que involucran la recolección de datos tanto cualitativos como cuantitativos, integrados para una discusión conjunta de los datos que se vayan obteniendo con el objetivo de alcanzar una mayor comprensión del fenómeno.

La población serán docentes del colegio particular subvencionado de la comuna de Arauco y la muestra está constituida por 35 profesores, que corresponde al 50% de la

población total. De los cuales ocho son profesores de matemáticas, cuatro de educación básica, tres profesores de historia, dos profesores de música, una docente de química, seis profesores de biología, siete docentes de lenguaje, dos de filosofía y dos de inglés. Con una edad promedio de 36 años, todos dentro de un rango de entre 25 y 59 años.

La muestra está conformada por un 71% de profesoras, y un 29% de profesores, lo cual habla de una superioridad de casi el 50% de mujeres sobre hombres. Donde ocho docentes poseen grado de magister, seis en educación y dos en otras áreas distintas a educación. Promedian 34 horas de contrato de las cuales realizan 26 horas en promedio de trabajo lectivo (en aula), y destinan una cantidad promedio de 7 horas para la preparación de clases. Realizan 3 horas semanales, en promedio, de trabajo colaborativo con otros profesionales, además de realizar atención de apoderados por 2 horas a la semana y destinan 4 horas a la semana a reunirse con los demás colegas a desarrollar reuniones técnicas, como muestra la tabla 4.

Tabla 4. Distribución de horas no lectivas

Distribución de horas de contrato	
Actividad	Promedio
Horas de contrato	34
Horas de clases	26
Preparación de clases	7
Trabajo colaborativo	3
Revisión de trabajos y pruebas	5
Atención de apoderados	2
Reuniones técnicas	4
Años de servicio, en total	10
Años de servicio, en el establecimiento	8

Son docentes de básica y media del establecimiento, un total de 50, donde 14,28% son de educación básica y 36, 72% son de media (véase Tabla 1).

### **3.2.2 Instrumentos de recolección de datos**

El proceso involucra dos fases de recolección de datos la primera desarrollada a través de una encuesta “Cuestionario de gestión pedagógica”, el cual fue compartida vía formulario Google. Posteriormente se realiza el análisis correspondiente de los datos cuantitativos y se procede a desarrollar una entrevista con distintos actores del establecimiento, directivos y profesores, para realizar una recogida de datos cualitativa y hacer un análisis de la información e identificar las causas del problema encontrado.

El cuestionario de gestión pedagógica, fue elaborado y trabajado por el equipo de investigación del área de gestión y liderazgo educativo de la Facultad de Educación de la Universidad de Concepción, en base a instrumentos y marcos nacionales, tales como el marco para la buena dirección y liderazgo escolar (MINEDUC, 2015) y los estándares indicativos de desempeño (MINEDUC, 2014). El cual, en primera instancia, fue dividido en dos secciones de las cuales una se aplica para tener información general del encuestado y una segunda sección enfocada a la gestión pedagógica dentro del establecimiento dividido en 28 reactivos, con respuesta en afirmaciones en escala de Likert de cinco categorías; “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”. El cual fue distribuido a los docentes a los docentes a través de la plataforma Formulario de Google, para ser contestada de manera online y tomando por cada profesor un tiempo de respuesta de alrededor de 20 minutos.

Tabla 4. *Visión general de categorías y reactivos prácticas de gestión curricular.*

Categorías	Prácticas
A.- Coordinación de la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definen planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos.</li> <li>2. Organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos.</li> <li>3. Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes</li> </ol>
B.- Lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdan con los docentes, políticas comunes</li> <li>2. Acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignaturas</li> <li>3. Sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores.</li> <li>4. Seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativas.</li> </ol>
C.- Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio.</li> <li>2. Realizan planificaciones que abarcan la totalidad del currículum.</li> <li>3. Realizan planificaciones estipulado en los planes y programas de estudio.</li> <li>4. Elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso.</li> <li>5. Elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura.</li> <li>6. Analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones.</li> <li>7. Se busca material complementario.</li> </ol>
D.- Apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectúan observaciones de clases regularmente.</li> <li>2. Analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes.</li> <li>3. Se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, para reflexionar y elaborar estrategias.</li> </ol>
E. Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estipulan la política de evaluaciones en el reglamento de Evaluación.</li> <li>2. Revisan con los docentes las principales evaluaciones estén centradas en los objetivos relevantes.</li> <li>3. Revisan con los docentes las principales evaluaciones</li> <li>4. Consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje.</li> </ol>

<p>F.- Monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura.</li> <li>2. Organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones.</li> <li>3. Revisan sistemáticamente el grado de cumplimiento de los objetivos.</li> <li>4. Identifican sistemáticamente a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado y concuerdan acciones remediales.</li> </ol>
<p>G.- Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las reuniones de profesores son instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares.</li> <li>2. Comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan.</li> <li>3. Gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos.</li> </ol>

---

El instrumento de recolección de información cualitativa será entrevistas enfocando en los jefes de departamento.

### ***3.3 Plan de análisis de los datos***

#### **3.3.1 Integración de los resultados**

##### **3.3.1.1 Resultados cuantitativos**

Se presentan a continuación, los resultados obtenidos respecto a las prácticas de gestión curricular llevadas a cabo por el director y el equipo técnico pedagógico de la institución y las respectivas categorías en las que estos se agrupan.

Para el análisis de estos datos se hará uso de una planilla Excel, a través de la cual los reactivos se agruparán de acuerdo a las categorías presentadas en la Tabla 4, para posteriormente tabular y graficar las respuestas de los encuestados.

Para el análisis de los resultados solo se considerarán los “Muy de acuerdo”, pues la aplicación de este criterio acrecienta la posibilidad de que el equipo técnico pedagógico, encabezado por el director realicen la practica a la que se refiere cada reactivo, entregando

una mayor precisión y confiabilidad con respecto a los resultados obtenidos. Esta opción es de acuerdo con investigaciones sobre prácticas de liderazgo realizadas a nivel nacional, donde se trabaja con el mismo criterio (Weinstein et al., 2011).

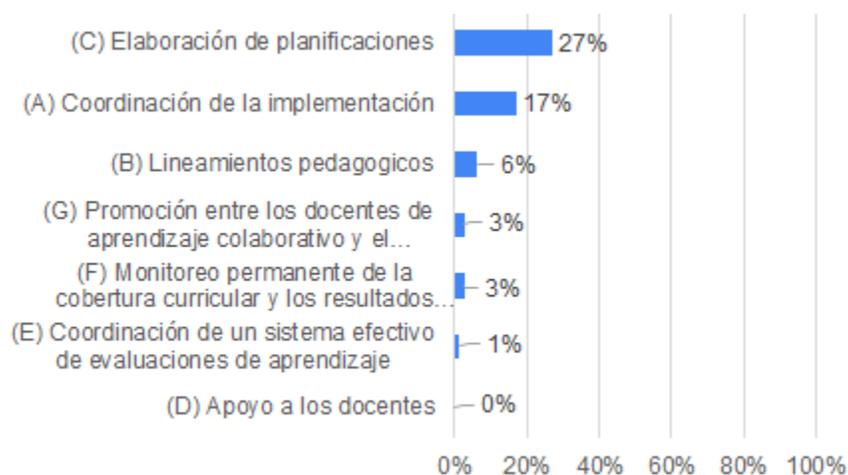
Tabla 5. *Datos sobre la gestión del director y el equipo de gestión del establecimiento.*

Análisis de datos					
Dimensiones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Apoyo a los docentes	<b>0%</b>	34%	35%	26%	5%
Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje	<b>1%</b>	50%	24%	24%	1%
Monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje	<b>3%</b>	50%	24%	24%	1%
Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados	<b>3%</b>	41%	38%	17%	1%
Lineamientos pedagógicos	<b>6%</b>	50%	28%	13%	3%
Coordinación de la implementación	<b>17%</b>	43%	23%	17%	0%
Elaboración de planificaciones	<b>27%</b>	39%	18%	15%	0%

### 3.3.1.1.1 Resultados generales

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto de las prácticas de gestión curricular llevadas a cabo por el director y el equipo técnico pedagógico del establecimiento y las respectivas categorías en las que estos se agrupan.

En la Figura 2, se muestra el porcentaje en manifiesto de docentes “Muy de acuerdo” con que esas prácticas de gestión curricular se desarrollan en el establecimiento, agrupadas en siete categorías; (A) coordinación de la implementación general de las bases curriculares y de los programas de estudio, (B) lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum, (C) los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje, (D) apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, (E) coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje, (F) monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje y (G) promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.



*Figura 2.* Porcentajes de “Muy de acuerdo” por categoría.

En la Figura 2, se observa que todas las categorías se alejan mucho del 100% e incluso no alcanzan ni el 30%, en su mejor categoría, que sería Elaboración de planificaciones, donde solo el 27% de los profesores encuestados contestó con la aseveración “Muy de acuerdo” es la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje por parte de los docentes, prosigue en orden decreciente Coordinación de la implementación donde el porcentaje de muy de acuerdo

fue de un 17%, cayendo más de 10 puntos porcentuales llegamos a Lineamientos pedagógicos el cual alcanza una tasa porcentual de “Muy de acuerdo” de 6%, siguiendo se tiene dos categorías con similar porcentaje de “Muy de acuerdo” que serían Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados, la penúltima categoría más descendida es Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje, y para finalizar el punto más débil según la apreciación de los mismos docentes es “Apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos” con un 0% de alternativas marcadas como “Muy de acuerdo”.

A continuación, se presenta un análisis más en profundidad sobre cada una de las categorías.

### 3.3.1.1.2 Coordinación de la implementación general de las bases curriculares y los programas de estudios.

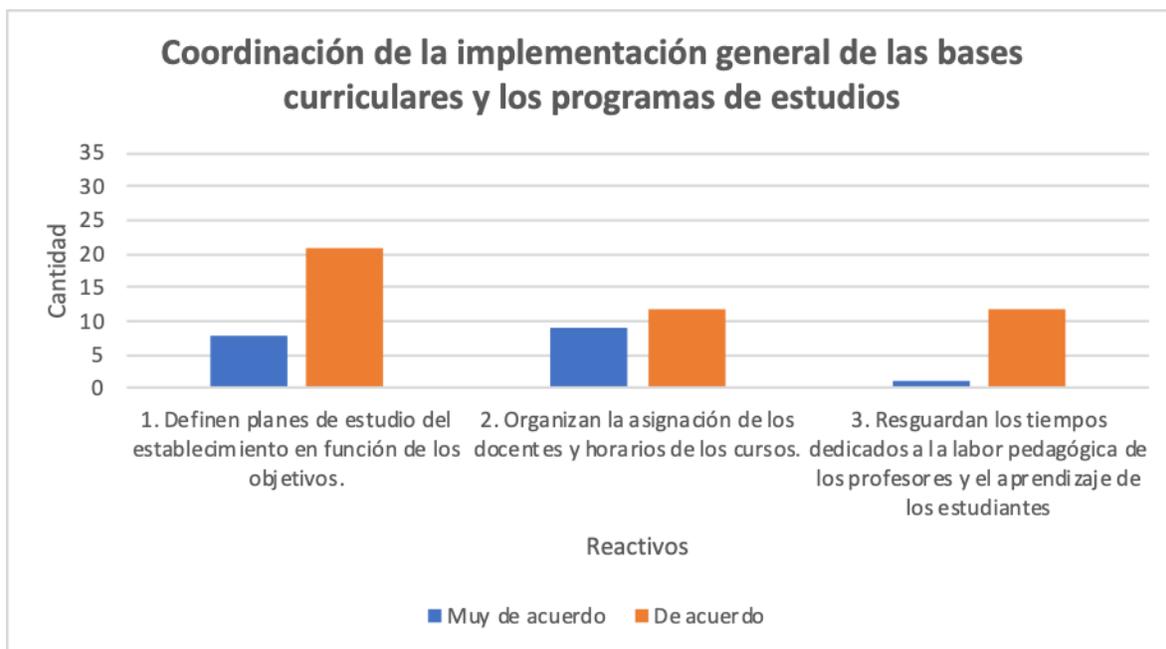


Figura 3. Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 1.

A pesar de que este ítem obtuvo un 17% de muy de acuerdo, como se había mencionado anteriormente, la siguiente respuesta, “De acuerdo” obtuvo un 43% de las preferencias lo que nos puede indicar que más del 50% está de acuerdo en general con el trabajo del equipo directivo en esta categoría, por el contrario, solo un 17% se declaró “En desacuerdo” y los que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo 23% que nos indica que no muchos no tomaron una postura clara al momento de estarse evaluando.

Al momento de generar un análisis por cada una de las preguntas podemos ver que los resultados se acercan más a lo que podemos decir una distribución normal, en la primera de las preguntas que se refiere a si el equipo directivo define los planes de estudio del establecimiento en función de los objetivos, solo 23% encuestados respondieron que estaban “Muy de acuerdo”, aunque fueron el 60% los que contestaron “De acuerdo” lo que indica que tienen más de un 80% de encuestados que están al menos de acuerdo con la gestión del equipo directivo en este ámbito y 14% está en sin una preferencia clara, puesto que respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y finalmente solo el 2% de las personas respondió que estaba “En desacuerdo”. La segunda pregunta que indica si se organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos, se mantiene el porcentaje de “Muy de acuerdo” en 23% y los de acuerdo bajan a 34%, lo que hace que aumente la cantidad de profesores que contestó “Ni acuerdo ni en desacuerdo” que llegó a 23% y donde se nota un gran cambio es en los “desacuerdos” ya que en esta pregunta existe un 17% de personas que eligieron esta opción lo que indica un mayor nivel de descontento, en la última pregunta de esta dimensión podemos ver el gran cambio, ya que de los 35 encuestados solo el 2% contestó la alternativa “Muy de acuerdo”, además del 34% de los docentes marcaron la opción “De acuerdo” y también es visible la cantidad de personas que no tuvieron una opción ni positiva ni negativa que fue del 31%, para finalmente el 31% de los profesores restantes no están de acuerdo con que los directivos resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica de los profesores y el aprendizaje de los estudiantes, lo que nos podría indicar que se les solicita a los docentes que realicen otras actividades durante sus horas no lectivas.

### 3.3.1.1.3 Lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum

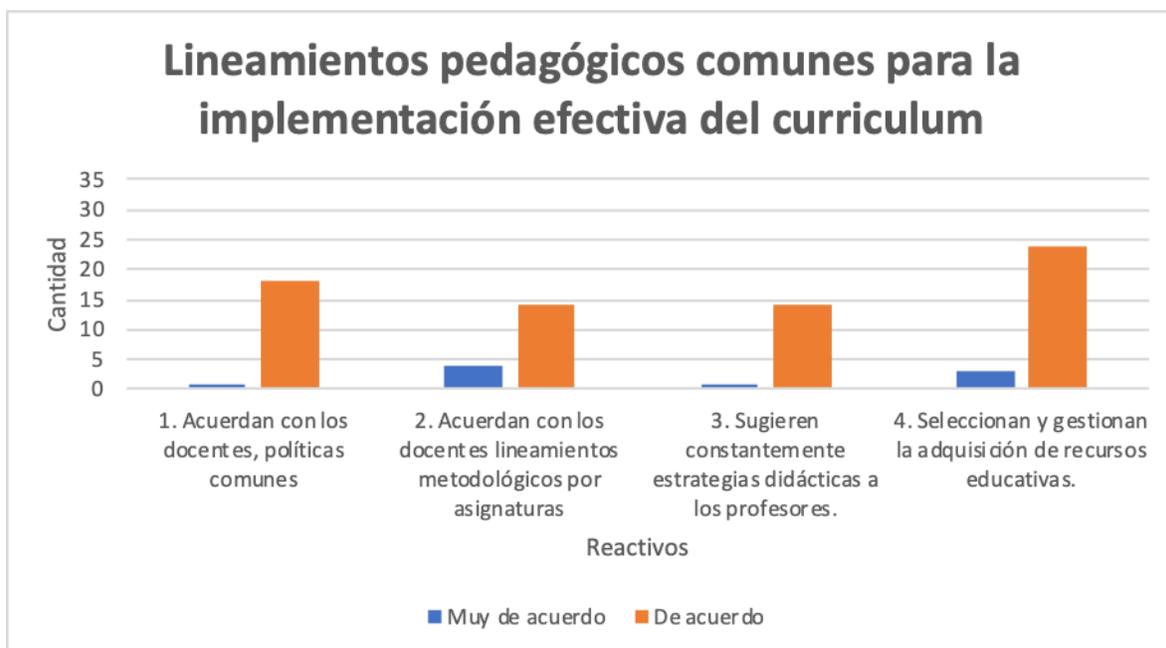


Figura 4. Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 2.

Esta categoría, tiene una aceptación total de solo el 6% en promedio, y 50% de las preferencias marcó estar “De acuerdo”, mientras que el 28% estableció no estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, aunque en esta categoría baja el porcentaje con respecto a la categoría anterior ya que solo fue un 13% (17% en la categoría anterior), sin embargo hubo un aumento hacia el 3% en la respuesta “Muy en desacuerdo”, lo que es un aumento considerable, y se convierte en la segunda categoría con mayor porcentaje de “Muy en desacuerdo”.

Al hacer un análisis más exhaustivo, es decir, pregunta a pregunta. Consultados por si el equipo directivo acuerda con los docentes, políticas comunes con los docentes, solo el 2% dijo estar “Muy de acuerdo” con esta aseveración y la mayor parte de los docentes estableció estar “De acuerdo” con la aseveración en cuestión, y 43% de los encuestados decidió no optar por ninguna preferencia en particular al marcar la opción “Ni acuerdo ni

en desacuerdo”, para finalizar con un 2% de los participantes de esta encuesta que contestó estar “En desacuerdo”. En la segunda pregunta de esta categoría podemos observar mejoran un poco los números, ya que fue el 11% de los participantes los que optaron por la opción “Muy de acuerdo”, aunque también la opción “Muy en desacuerdo” aumento a un 6% de las personas y a 11% la opción “En desacuerdo”, dejando a 31% con la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, la que hablaba sobre los distintos acuerdos que puedan tomar los directivos con los profesores por asignatura, analizando la tercera afirmación sobre las distintas sugerencias que pudieran entregar de manera constante, en torno a la didáctica a los docentes, los números son bastante similares a los de la pregunta anterior aunque un poco más cargado hacia el lado del “En desacuerdo”, la cual aumenta de a 29% y baja de 11% a 2% los “Muy de acuerdo”, la última pregunta de este ítem, que refleja la capacidad de seleccionar y gestionar la adquisición de recursos educativos, la balanza se inclina hacia al lado del “Muy de acuerdo” aunque solo 9% marcaron esa opción, pero 69% marcaron la opción de “De acuerdo” y solo 9% marcaron la opción “En desacuerdo” y finalmente 5 personas tomaron la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

### 3.3.1.1.4 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza aprendizaje.

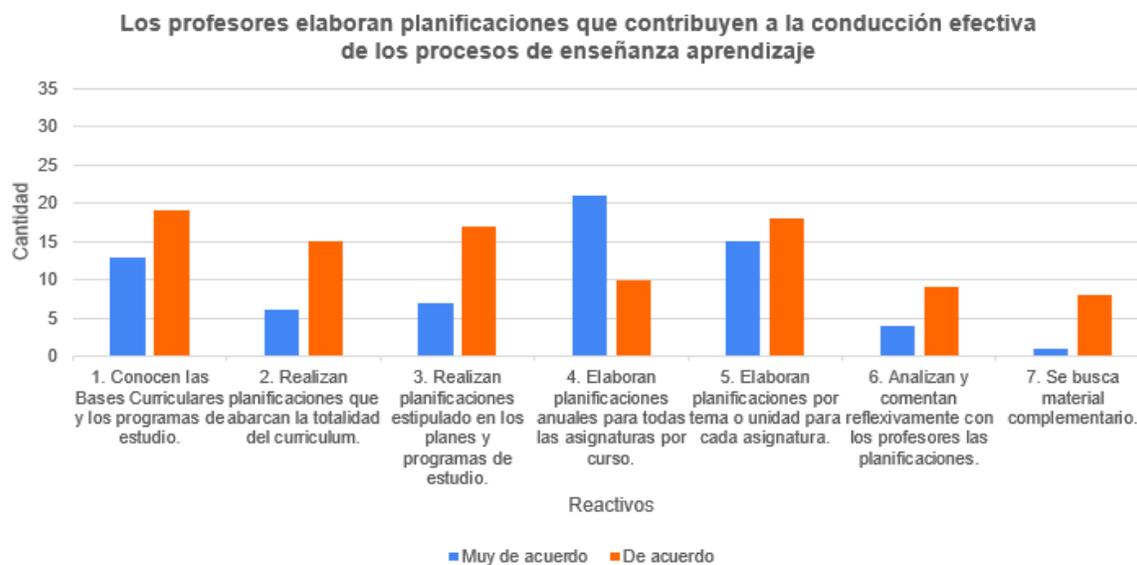


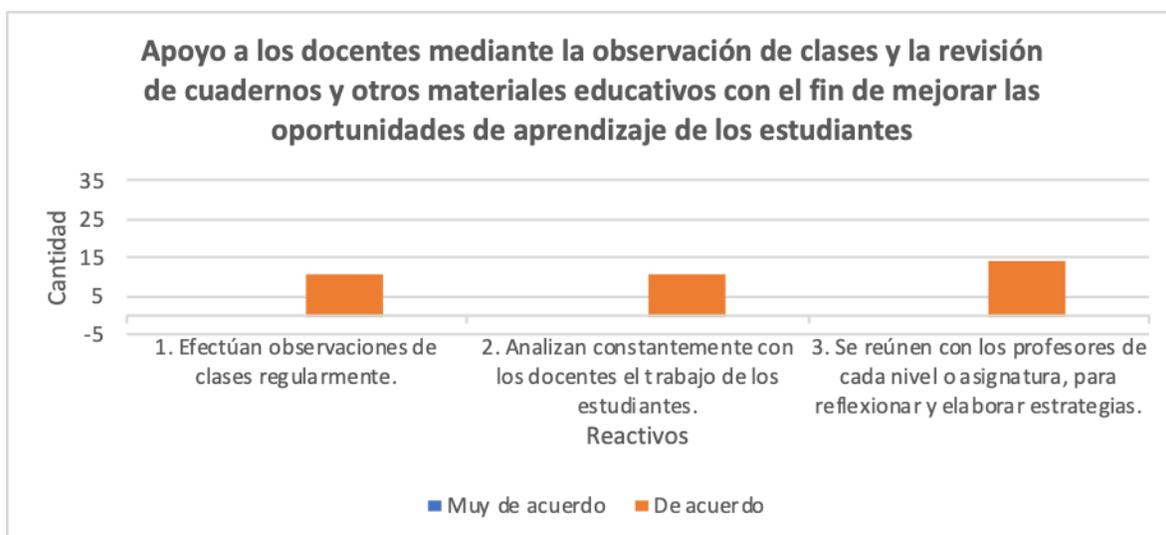
Figura 5. Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 3.

Esta categoría es la mejor evaluada por parte de los encuestados, con un promedio de un 27% de “Muy de acuerdo”, teniendo una diferencia de 10 puntos porcentuales con la segunda mejor categoría, y si sumamos el porcentaje de respuestas marcadas con la opción “De acuerdo” que es de un 39%, tenemos a más de la mitad de los encuestados y solo un 18% con la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y por último solo un 15% de encuestados no está de acuerdo con las preguntas del ítem.

Con respecto a conocer las bases curriculares 37% marcan la opción “Muy de acuerdo” y 54% optan por la opción “De acuerdo”, el resto que son solo 9% tomaron la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que convierte a esta pregunta en una de las que tiene las respuestas más favorables de la encuesta, la segunda pregunta de esta categoría apunta a las planificaciones que abarquen la totalidad del currículum, que a pesar de que no tiene respuestas mejores o iguales a la anterior siguen siendo unos resultados muy buenos, ya que a pesar de que solo 17% de las personas marcaron la opción “Muy de acuerdo”, 43% marcaron la opción “De acuerdo”, pero también aumentaron los valores ligados al “En desacuerdo”, con 23% de personas que marcaron la opción “En desacuerdo” y marcaron la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Al avanzar a la tercera consulta del ítem, una vez más sobre las planificaciones, pero esta vez estipuladas en los planes y programas de estudio, lo cual tuvo respuestas similares a todo el ítem con 20% de “Muy de acuerdo”, 48% “De acuerdo”, 9% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, para finalmente tener 23% de personas que marcaron “En desacuerdo”. La cuarta pregunta apunta si se realizan planificaciones diferentes para cada curso, a lo cual los profesores respondieron 60% estar “Muy de acuerdo” con la aseveración, y 29% respondieron estar “De acuerdo”, lo que convierte a esta pregunta en la que tiene una mejor evaluación por parte de los profesores, sin embargo hay un 2% que respondió “En desacuerdo” y 9% respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, la quinta pregunta tiene una distribución más pareja entre los “Muy de acuerdo” y los “De acuerdo” que serían 43% y 51% respectivamente, además de agregar que el resto de personas que fue encuestada decidió la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo que genera una de las pocas preguntas sin respuestas que apuntan a lo

negativo de estas opciones. En la pregunta 6 se vuelve a evaluar la perspectiva de los profesores sobre el quehacer del equipo directivo y solo obtiene 11% “Muy de acuerdo” y 26% “De acuerdo”, además de 37% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, para finalmente obtener 26% “En desacuerdo”, lo que muestra una baja significativa en los resultados en comparación a las demás preguntas de esta categoría. La séptima y última pregunta de la categoría también analiza la gestión del equipo directivo consultando sobre si se busca material complementario por parte del equipo directivo es el ítem peor evaluado con solo un 2% de personas que está “Muy de acuerdo” y 23% “De acuerdo”, del resto 43% marcaron la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” para finalmente 31% personas tomar la opción de estar “En desacuerdo”.

**3.3.1.1.5 Apoyo a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.**



*Figura 6.* Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 4.

Esta categoría es la peor evaluada por parte de los docentes logrando obtener un 0% de respuestas “Muy de acuerdo”, lo que significa que en ninguna de las preguntas obtuvo alguna respuesta “Muy de acuerdo”, y solo el 34% obtuvo la respuesta “De acuerdo” y 35% respuestas de “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, para luego tener un 26% de respuestas “En desacuerdo” y por último 5% de respuestas “Muy en desacuerdo”.

Realizando un análisis más profundo de las tres preguntas que pertenecen a esta categoría, se observa que desde la primera pregunta se nota que la concentración de respuestas está en el lado contrario al “De acuerdo”, teniendo solo 31% “De acuerdo” y 34% de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y para tener 26% “En desacuerdo” y 9% “Muy en desacuerdo”, lo que indica que el equipo directivo no realiza observaciones de clases de manera regular, la segunda pregunta tiene respuestas muy similares variando levemente algunos números, pero sin dejar de inclinarse hacia las respuestas del desacuerdo, dejando en claro que el pensar de la mayoría de los docentes es que no se realizan análisis de manera constante sobre el trabajo de los estudiantes. Finalizando la tercera pregunta es la que tiene mejores resultados dentro de esta categoría teniendo una mayor cantidad de “De acuerdo” (40%), pero de igual manera sigue inclinada hacia la opción de los “En desacuerdo”.

### 3.3.1.1.6 Coordinación de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

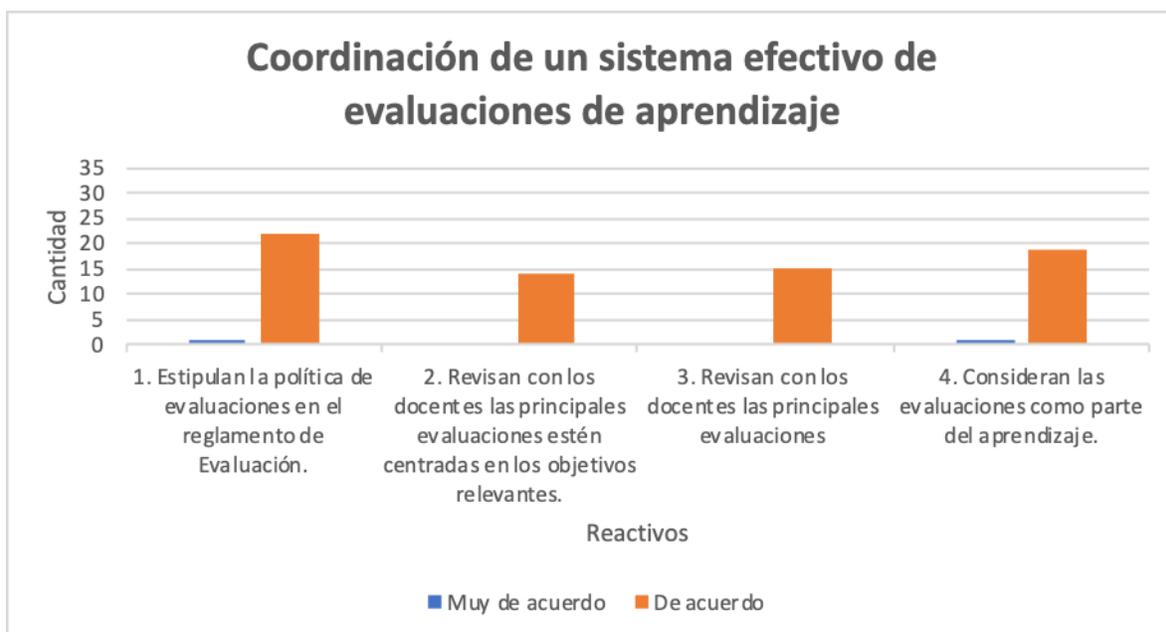


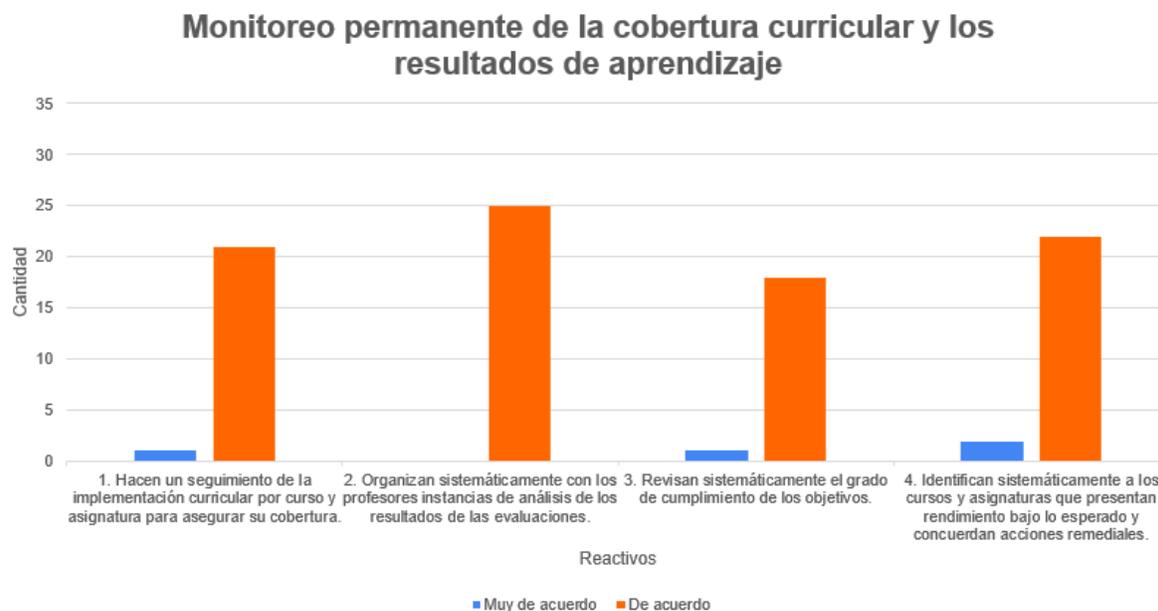
Figura 7. Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 5.

Esta categoría ocupa el segundo lugar, de las más descendidas con tan solo un 1% en promedio en respuestas “Muy de acuerdo”, pero en contraparte tiene un 50% de respuestas “De acuerdo”, lo que hace que la distribución de las respuestas tienda a la distribución normal pero con mayor cantidad de datos en el costado del de acuerdo, también se tiene un 24% de respuestas “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y la misma cantidad de respuestas En desacuerdo, y el porcentaje de respuestas Muy en desacuerdo es igual al de Muy de acuerdo un 1%.

Luego de revisar cada una de las preguntas podemos ir teniendo una visión más clara de esta categoría, la cual tiene 4 preguntas que apuntan a la coordinación efectiva en el sistema de evaluaciones del establecimiento. Primera pregunta, tomando en cuenta si se estipula una política de evaluaciones en el reglamento de evaluación, tenemos como respuesta, que de todos los encuestados solo el 2% está “Muy de acuerdo” y 22 están solo De acuerdo, lo que en realidad se condice bastante con la respuesta general de la categoría,

donde la mayor parte de los datos se encuentran en la parte del “de acuerdo”, también tenemos un 17% de personas que eligen las opciones “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y la misma cantidad de personas escogió “En desacuerdo”, pasando a la siguiente pregunta si es que se revisan las principales evaluaciones con los docentes y le dan mayor énfasis a que estén centradas en los objetivos relevantes, tenemos una respuesta más parecida a la distribución normal, puesto que la mayor concentración de datos está en el centro, teniendo 40% de personas que decidieron a favor del “De acuerdo”, además de 29% y 31% de las personas que escogieron a favor del “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, y por el “En desacuerdo” respectivamente. La tercera pregunta apuntando a si se revisan con los docentes las principales evaluaciones, con datos muy similares a los anteriores donde tenemos 0% de personas que eligen “Muy de acuerdo” y 43% de personas que toman la opción “De acuerdo”, además de 29% de las personas que eligieron “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, y finalmente 26% y 3% de las personas que decidieron “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” respectivamente, por último el considerar las evaluaciones como parte del aprendizaje, 3% de los encuestados dice estar “Muy de acuerdo”, 54% dice estar “De acuerdo”, 20% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y por último, 23% de las personas dicen estar “En desacuerdo”, lo que se condice más bien con los resultados obtenidos en la primera pregunta de este ítem.

### 3.3.1.1.7 Monitoreo permanente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.



*Figura 8.* Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 6.

Esta categoría obtuvo resultados muy bajos, concentrando la mayoría de los datos en el “De acuerdo” con un 50%, pero los resultados más bajos obtenidos están en los extremos donde se ubica el “Muy de acuerdo” con un 3% y el “Muy en desacuerdo” con un 3%, además de tener igual valores para el “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y también para “En desacuerdo” con 24% de las preferencias.

Tomando en cuenta el resultado de las preguntas por separado, debemos decir que, cuando se refiere a hacer un seguimiento por curso y por asignatura la percepción de los docentes es casi nula puesto que solo 3% responde “Muy de acuerdo” en esta pregunta, aunque tomando en cuenta que la mayor concentración de datos está en “De acuerdo” con 60% de las personas, la percepción no es tan reducida, ya que finalmente solo 17% de las personas están “En desacuerdo” y 20% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Al organizar de manera sistemática a los profesores para el análisis de resultados de evaluación, la percepción no

cambia mucho, aumenta a 71% los “De acuerdo”, desaparece el “Muy de acuerdo”, aumenta en 3% el “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y baja a 6% el “En desacuerdo”, ahora al revisar el grado de cumplimiento de los objetivos las cosas siguen sin muchos cambios, es decir, sin cambios significativos, puesto hay uno que otro para de cambios y los docentes en general escogen muy similar a la pregunta anterior, y por último, como se refieren a pesquisar algún curso en particular que tengas bajos rendimientos, bajo lo esperado, se concuerden acciones remediales, las respuestas negativas desaparecen y se enfocan mucho más en el área positiva con 6% de “Muy de acuerdo” y 63% “De acuerdo”, quedando finalmente 31% en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

**3.3.1.1.8 Promoción entre los docentes de aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.**

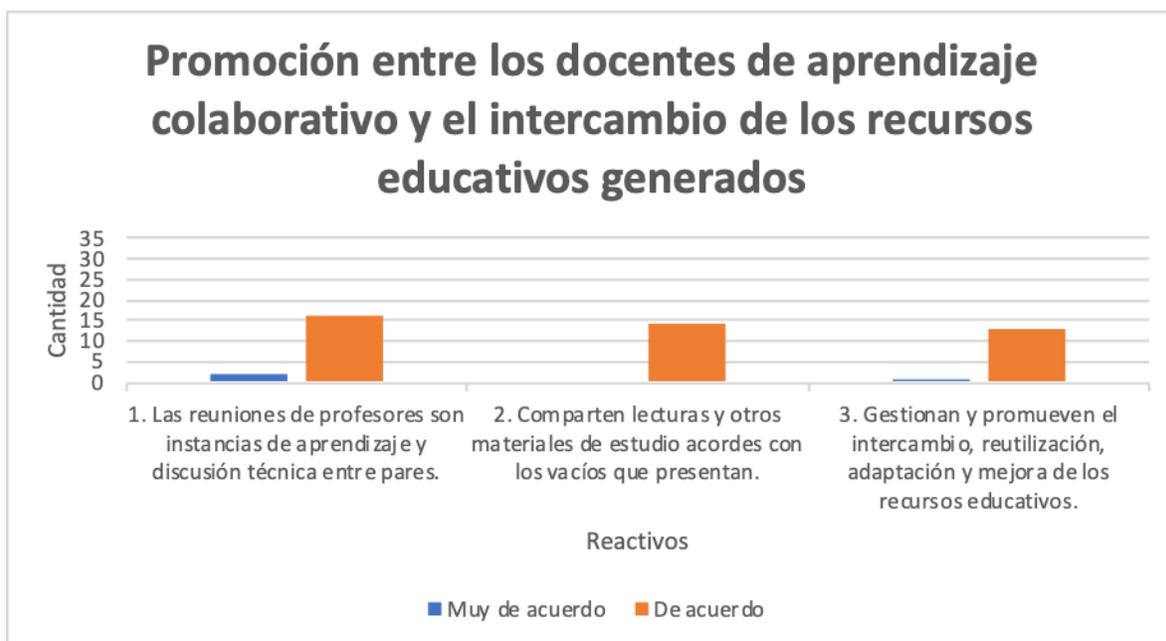


Figura 9. Cantidad de docentes que escogen opciones “Muy de acuerdo” y “De Acuerdo”, en la Categoría 7.

Esta categoría, tiene valores muy similares a la anterior, partiendo con los “Muy de acuerdo” que son el 3%, luego los “De acuerdo” se alcanzan hasta el 41% de las preferencias, siguiendo con un 38% de “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, y para terminar con “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo” con un 17%, que es bastante alto, y un 1% respectivamente.

Si nos detenemos a analizar cada pregunta que compone esta categoría, podemos ver que con la pregunta uno que se refiere si las reuniones de profesores son instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, se tienen 6% personas que consideran “Muy de acuerdo”, 46% que escogieron “De acuerdo”, que sería la mayor cantidad de respuestas en esta pregunta, 23% eligieron “Ni acuerdo ni en desacuerdo” y 20% considera “Muy en desacuerdo”. Consultados por si el equipo directivo comparte lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que se presentan, la respuesta de los docentes es sencilla y 0% personas están “Muy de acuerdo” con esa aseveración, mientras que 40% están “De acuerdo” y además 34% de personas decidieron “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, y 26% de personas estuvieron “En desacuerdo”. Tomando la última de las preguntas de la encuesta que se refiere a si el equipo directivo gestiona y promueve el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos, a lo que los profesores contestaron, que 3% estaba “Muy de acuerdo”, 37% están “De acuerdo”, 51% “Ni acuerdo ni en desacuerdo”, 6% “En desacuerdo” y 3% “Muy en desacuerdo”, lo que genera una distribución normal, dejando la mayoría de los datos en el centro de ellos.

### **3.3.1.2. Análisis cualitativo**

A continuación, se presentan el análisis realizado, de acuerdo a las respuestas entregadas en una entrevista semiestructurada individual realizada a un grupo de funcionarios del establecimiento, tanto del equipo directivo como del equipo docente, consultando sobre las creencias de los docentes, director y equipo técnico pedagógico sobre la gestión curricular y sus prácticas. Así como, profundizar aquellas categorías de prácticas de gestión curricular que son de interés, debido al bajo despliegue percibido por los docentes, en el desempeño de los líderes educativos, a través del cuestionario de

gestión curricular, a través de un análisis hermenéutico de la información, lo cual se viene del griego *hermeneúcin* que significa el arte de interpretar (Ruedas-Marrero, 2009).

### **3.3.1.2.1 Uso del tiempo no lectivo**

Tomando en cuenta las entrevistas personales realizadas a un grupo seleccionado de personas que trabajan en el establecimiento, se logró pesquisar que existía una gran concentración de trabajo que los profesores deben desarrollar en el tiempo no lectivo y que el tiempo es insuficiente, pero que el desarrollarlo de otra manera podría traer problemas de otra índole.

Respecto a eso se refiere uno de los entrevistados,

“[...] todos pensamos que es insuficiente, pero obviamente si dabas menos horas lectivas, necesitabas al doble de profesores para cubrir [...]” (Entrevistado 2).

Así como uno otro de los entrevistados justifica el tener el ritmo de trabajo refiriéndose al respecto,

“[...]Porque no hay tiempo, generalmente todos estamos ocupados en algo entonces faltan más horas no lectivas y las jefas de UTP tampoco tienen mucho más tiempo porque también hacen clases entonces ahí se complican las cosas [...]” (Entrevistado 3).

Además, refiriéndonos al exceso de trabajo se refieren de varias formas a este ítem en particular, donde explican cómo se han ido sumando tareas nuevas con cada cambio en la administración,

“[...] las bitácoras, en la que el profesor va registrando las tareas que realiza en su tiempo no lectivo ya sea; planificación, revisión de prueba segundo medio b otra hora, ingresar notas, lo que sea. Se va anotando en la bitácora. [...]” (Entrevistado 1).

Así también, se explica que hay un trato tácito sobre el trabajo especial que se solicita en las horas no lectivas,

“[...] Estaba siempre la idea de que los profesores si cubrían cursos, se le agregaran esas horas como aparte, estaba siempre la intención de pagar de buscar pagar esas aparte,

así como tu hiciste dos horas acá y otras dos más acá habría que pagar cuatro horas más esta semana, pero tu entenderás que eso a veces se pasa [...]" (Entrevistado 2).

Sin dejar de mencionar como a veces aparecen tareas imprevistas las que se deben desarrollar de manera casi obligatoria y de manera rápida,

"[...] lo que, si es que a veces hay instancias extraprogramáticas, no sé por ejemplo un diario mural, que te toma tiempo y que no está considerado dentro de tu carga laboral [...]" (Entrevistado 4).

A su vez consultados por el resguardo de sus tiempos para el trabajo se dijo,

"[...] Mira la verdad no resguardan mucho el tiempo, porque asumen que si uno no está haciendo clases puede ayudar a cubrir a un curso, la verdad este año más que nunca se ha visto ese tema, harta licencia de los profesores y a nosotros nos toca cubrirlo y no te dejan mucha opción, onda usted está en la sala de profesores, significa que está desocupado, así que a cubrir cursos [...]" (Entrevistado 3).

Para finalizar este ítem, queda en evidencia que no se respetan los tiempos no lectivos, siendo incluso que se agregan más tareas al que hacer docente, a las cuales no se puede rehusar a realizarlas.

Estas horas no lectivas son esenciales para desarrollar un buen trabajo al interior del aula y hacerlo más efectivo, ya que en ellas se planifica y prepara adecuadamente el material educativo, las estrategias para motivar y monitorear el aprendizaje, la retroalimentación a los estudiantes, además de formas para diagnosticar y abordar las necesidades de aprendizaje de todos los alumnos, entre otras tareas (Cockburn, 1994; Darling et al., 2009).

#### **3.3.1.2.1 Acompañamiento docente**

Respecto a la supervisión que ejercen los directivos es bastante baja, puesto que los entrevistados concuerdan y afirman,

“[...] Las planificaciones las están pidiendo, sobre todo este año, por cumplir nomas. No hay mayor análisis, se envían a UTP y ahí quedan, a veces, años anteriores, las revisaban, pero así nomás onda que tuvieran los OA [...]” (Entrevistado 3).

Tomando en cuenta que han cambiado cosas este año, volviendo a clases presenciales y teniendo problemas en el ámbito socioemocional, por lo que se han dejado de lado algunas obligaciones como lo mencionan algunos entrevistados,

“[...] Este año no hemos observado clases, pero los años anteriores se entregaba una pauta súper holística, general, que en realidad no era específica por asignatura, sino que trabajaba los momentos de la clase nomas, entonces no era específica. [...]” (Entrevistado 3).

“[...] bueno después de todo este tiempo, la verdad no hemos entrado a las salas, primero porque después estos dos años, yo te podría hablar de lo que era antes, ahora estamos en un proceso post pandemia, donde tanto los profes como los estudiantes todavía se están adecuando [...]” (Entrevistado 1).

Lo que en realidad se puede tomar como una confianza que se le entrega a los docentes por parte del equipo directivo, como lo menciona un entrevistado,

“[...] el trabajo del profesor es profesional, por lo tanto, sabe lo que está haciendo en aula [...]” (Entrevistado 1).

La confianza en los docentes es importante, pero también es realizar las tareas y guiar al profesorado, sobre todo a los docentes nuevos que llegan al colegio, que deben aprender el estilo de clases y la impronta que entrega el colegio como un diferenciador.

El acompañamiento al aula es el proceso de apoyo a los docentes que conecta al profesorado con sus equipos directivos desde la sala de clases. Observar y retroalimentar son instancias formativas que permiten a los docentes y líderes pedagógicos reflexionar acerca de las prácticas de aula implementadas, con foco en el aprendizaje de los estudiantes. A través de estos procesos se podrán ajustar las prácticas docentes a las necesidades educativas que se presentan por medio de la reflexión pedagógica y la

propuesta de un ciclo de mejora que incluye acciones abordables para los docentes que generan alto impacto en el aprendizaje de los estudiantes. El proceso de acompañamiento requiere que los directivos y docentes -acompañantes y acompañados- construyan vínculos de confianza y apoyo para hacer de la observación y retroalimentación, una instancia formativa de desarrollo profesional, sin convertirse en un espacio evaluativo o punitivo. (MINEDUC, 2021)

### **3.3.1.2.2 Roles y funciones**

Si bien en la escuela están clara las autoridades dentro del colegio, muchas veces uno como docente puede ignorar, quien maneja ciertas responsabilidades, por ejemplo, al hablar de las planificaciones o de la revisión del material tenemos opiniones contrarias, al consultar a los entrevistados,

“[...] el análisis se hace por parte más de UTP que toma tu planificación revisa si hay una concordancia entre los objetivos y las actividades que se estén realizando [...]” (Entrevistado 4).

“[...] No, ahí se trabaja a partir del rol del jefe de departamento que es quien revisa y se asegura porque las especialidades son muchas [...]” (Entrevistado 1)

Así mismo con respecto a ciertas tareas que deberían ser cubiertas por el equipo directivo, pero en general se delegan a los docentes,

“[...] Porque hay que cambiar la mirada, el trabajo del profesor es profesional, por lo tanto, sabe lo que está haciendo en aula y nosotros ¿qué tenemos que hacer como equipo directivo?, gestionar, generar los espacios, las condiciones, pero ¿Cómo se llama esto? Con los resultados que se nos entrega, nosotros vamos viendo cómo va ese trabajo [...]” (Entrevistado 1).

Y también tomando en cuenta que existe un poco entendimiento de por qué se realizan ciertas tareas, lo que indica que en esta categoría también tenemos personas que ignoran las razones de algunas de las tareas que se le solicitan y las realizan solo porque las solicita un superior,

“[...] Porque es lo que se supone debe estar en algún reglamento del ministerio, el acompañamiento al aula debe ser así, creo yo. Nunca me he informado más de esa área siempre pensé que son lineamientos que vienen de otra parte, más superior [...]” (Entrevistado 4).

“[...] Creo que se hace así, porque para ser UTP tu debes hacer algo más, no es cualquier profesor el que es UTP y debe tener conocimientos de evaluación debe tener una preparación y se supone que es un experto [...]” (Entrevistado 4).

Aunque se debe tomar en cuenta que también se realiza ciertas tareas llevadas a cabo por el equipo de departamento, encabezado por el jefe de departamento, y en general tienen el tiempo y las tareas claras para realizar,

“[...] De manera personal con cada profe, los jefes de departamento nos tocan hacer eso la mayoría de las veces, tenemos 6 horas asignadas por concepto de jefe de departamento, y nos corresponde entregar retroalimentación a los colegas, ya sea como departamento cuando llegan algunos resultados o de manera personal, las observaciones de clases y el trabajo realizado. Aunque las jefas de UTP también les toca hacer, eso a veces, pero lo hacen de la misma manera de manera personal y dirigiéndose con cada colega. [...]” (Entrevistado 3)

De esta manera podemos concluir, que las tareas deben ser entregadas de forma clara y concisa, por lo menos una vez al año, por la renovación constante que existe en las plantas y para que todos queden conformes con las razones y motivos de realizar una tarea, y también sepan a quien recurrir en caso de alguna duda con alguna, en cuestión.

No conocer el rol o función y las expectativas en torno a ellos, hace que las personas se sientan inseguras, indecisas y erráticas. Al no saber por qué se les evaluará, no pueden enfocarse, dirigir sus energías y trabajar en torno a metas. Esto lo que puede llevar a la “renuncia psicológica”, término que tiene efectos negativos, tanto para la institución como para el trabajador, ya que se trata de una ruptura psicológica de la relación laboral (Lagos, 2018).

### **3.3.1.2.3 Toma de decisiones basada en datos**

Muchas veces en una institución se toman decisiones a partir de algún dato, puesto que los resultados deben indicar algo, y por esta razón se solicitan, ahora si bien en esta institución educativa los resultados se solicitan a tiempo, existe una sensación de falta de toma de decisiones y de monitoreo, por parte de los mismos funcionarios, incluso, como se comentaba en el ítem anterior, una sensación de falta de razones para realizar ciertas tareas,

“[...] Porque es para tener el registro de que se hizo algo, un registro visual y físico de que es lo que está pasando, pero al final se sabe y yo sé que nadie los lee. [...]”  
(Entrevistado 4)

“[...] se busca un poco más de autonomía por parte del profesor, que trabaje en pos de los aprendizajes de los chiquillos y el equipo directivo que va a monitorear son estos resultados de los diagnósticos, de la PAES, del SIMCE que será un nuevo indicador ahora que se va a retomar este año, pero en base a los resultados externos es donde se está monitoreando la gestión, el equipo directivo. [...]” (Entrevistado 1).

Por esta misma razón es que esta la sensación de que los resultados internos no son tomados en cuenta, y en general se trabaja con resultados externos de mediciones más estandarizadas,

“[...] Con las evaluaciones estandarizadas, estas que manda el gobierno, los DIA, recién se puede hacer un monitoreo de cómo se trabaja, y este monitoreo es más objetivo, puesto que antes veíamos el avance de las notas, pero tampoco era un referente objetivo porque a veces las calificaciones o los criterios de evaluación que tienen los profesores son subjetivos. [...]” (Entrevistado 3)

Lo que genera que el personal no comprenda las metas y los objetivos, si no que trate de cumplir con metas que no conoce o no ha interiorizado realmente,

“[...] Porque ellos tienen metas que cumplir, metas sociales, me refiero a la imagen que tiene el establecimiento en la comuna, al aumento de puntaje si al final todo se mide por cuanto sobresale el colegio en la parte intelectual, entonces por eso yo creo que ellos creen que es la manera de mejorar sus niveles comunales, provinciales, pero no siempre son los adecuados. [...]” (Entrevistado 4)

Y finalmente los resultados internos son solicitados cuando ya no se puede generar una toma de decisiones oportuna,

“[...] se monitorean con la cantidad de aprobados y esas cosas, pero tampoco se hace un análisis muy exhaustivo, porque no da el tiempo para hacerlo de otra manera [...]” (Entrevistado 3)

Puesto que los resultados internos no se revisan de manera exhaustiva se genera una sensación de falta de retroalimentación hacia el trabajo,

“[...] Y la verdad no hay más retroalimentación de otra cosa, ahora en reunión de departamento podemos analizar más a fondo algunas situaciones [...]” (Entrevistado 4).

Lo que genera una perspectiva que indica que los docentes no reciben el apoyo suficiente, al igual que los indicadores cuantitativos, y el motivo sugerido es el mismo del primer ítem, el tiempo,

“[...] no hay tiempo, porque tenemos encima el siguiente trimestre o semestre y hay que moverse rápido hay que avanzar rápido y a fin de año ya no sirve mucho el generar retroalimentación porque en el consejo de fin año uno muestra resultados, no hay un cuestionamiento. [...]” (Entrevistado 4)

Con estas respuestas, podemos redirigir nuestras miradas, y concluir que todo está conectado entre sí, y apunta al tiempo de desarrollo de actividades, el cual, a todo ámbito, parece no ser suficiente.

Es fundamental que los líderes educativos desarrollen continuamente las competencias necesarias para usar datos pertinentes a su contexto institucional en la toma de decisiones. En este recurso analizamos las diferencias entre datos, información, conocimiento y saber

contextualizado. Estas distinciones son importantes para tomar decisiones informadas, contextualizadas y pertinentes para la mejora educativa (Zoro, 2018).

#### **3.3.1.2.4 Desarrollo profesional**

El tema relacionado a las capacitaciones o la toma de decisiones por sobre estas capacitaciones que el personal realiza, apunta a situaciones que no siempre involucran a los docentes,

“[...] Los cursos o las capacitaciones son principalmente enfocadas en los gustos de los directivos, hay poca decisión por parte del plantel de que es lo que queremos aprender o en que queremos sumar, hay poca consideración al menos yo creo que hay poca consideración y poco ejercicio de lo que se vio [...]” (Entrevistado 4)

Tomando en cuenta que la cantidad de especialidades dentro de un establecimiento educativo es muy variada, cuesta encontrar puntos en común en varios de ellos, sin ser repetitivo, y muchas veces se pierde el foco de lo que se quiere lograr con la distribución de estos tiempos de trabajo,

“[...] pero ahora como los directivos definen que cosa se van a hacer, pero no hay muchas la verdad a fin de año más que nada para matar el tiempo que queda después de que se van los estudiantes. [...]” (Entrevistado 3)

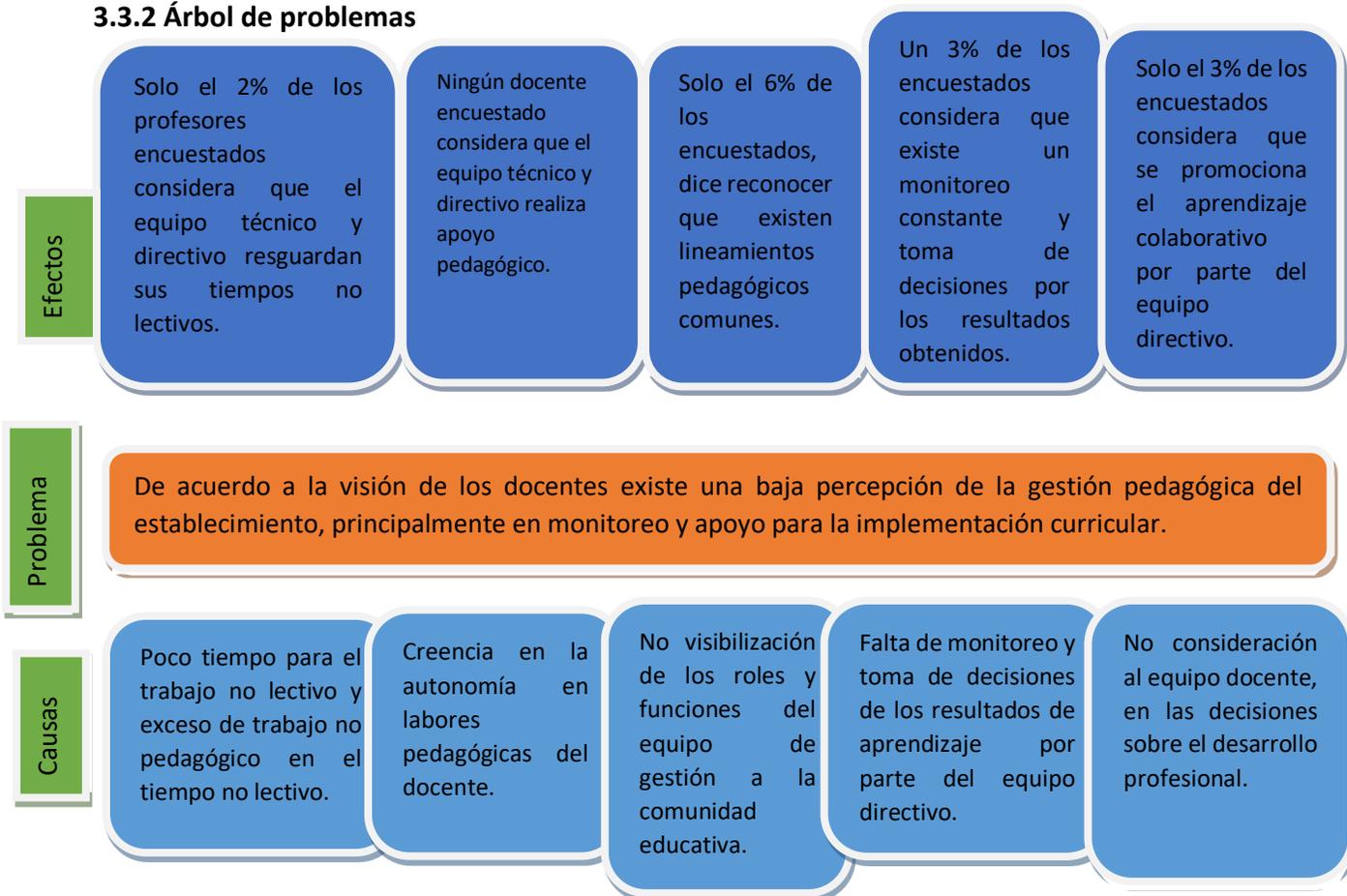
“[...] Ósea las instancias son el trabajo que se hace semanalmente en el consejo técnico [...]” (Entrevistado 4)

“[...] Ósea las instancias son el trabajo que se hace semanalmente en el consejo técnico [...]”

Lo que genera también un desconcierto sobre como seguir trabajando y la razón de la destinación de estos tiempos para ese tipo de trabajo.

Se apoya en la necesidad de mejorar la educación para que haga frente a los nuevos retos de una sociedad en constante cambio (Aspas, 2016).

### 3.3.2 Árbol de problemas



#### **4. Plan de Mejora**

Tomando en cuenta que el diagnóstico realizado en el establecimiento evidencia una serie de dificultades en la gestión curricular del mismo, lo que puede ser considerado como resultados a mediano o largo plazo. Se hace necesario precisar y acotar a uno de estos problemas, el más prioritario, y trabajar en implementar una mejora, que permita avanzar en el corto y mediano plazo. Teniendo en cuenta los estudios sobre cambio e implementación de una mejora, la cual se llevará a cabo a través de la implementación de las caminatas de aula o caminata pedagógica, la cual es “es una modalidad de retroalimentación de prácticas pedagógicas basada en la observación de clases” (CPEIP, 2020, p.2) y habría que hacerlo en tres partes o fases de aplicación, para no generar un plan tan agresivo y mucho menos invasivo.

La primera fase considera la explicación y la sensibilización de los resultados al equipo directivo, desde el punto de vista de la explicación, definición y entender las funciones que debería hacer el equipo directivo, para que, al partir desde ese punto de vista, desde la definición de los roles y funciones y generan una charla sobre que debería hacer un directivo.

Segunda fase implementación de la mejora, consiste en implementar las caminatas de aula. Para eso lo primero será definir el foco de la caminata, explicando al equipo directivo la significancia de la retroalimentación y lo que implica el no realizarlas, también explicando la implicancia del acompañamiento y lo importante que es realizarlo, el primer foco que se le dará a las caminatas de aula será mejorar la sensación, de poco apoyo a los docentes, por lo tanto, las retroalimentaciones irán enfocadas a este tema. En un plazo de 3 meses, se visitarán en al menos dos oportunidades a cada profesor y luego se les entregarán las retroalimentaciones correspondientes. El segundo foco irá ligado al ámbito de las evaluaciones, tal como se construyen las evaluaciones en el establecimiento, tomando una forma tipo de evaluación del colegio y trabajando en conjunto con los jefes de departamento, la evaluación debe ser un proceso constante, por lo que el segundo foco de las caminatas será el acompañamiento en la creación de las evaluaciones, por parte de los jefes de departamento.

Una vez concluido esto, se dará un especial foco en el apoyo a los docentes, donde luego de visitar, tanto en los inicios como en los cierres de la clase, se orientara a crear capacitaciones en los puntos que se consideren débiles dentro del quehacer docente, por esta razón luego de las visitas y la respectiva retroalimentación se van a generar capacitaciones para perfeccionar lo que se encuentre por mejorar, y estas reuniones deberán ser guiadas por los jefes de departamento para entender de manera sectorizada las necesidades de la comunidad educativa, y así crear capacitaciones que sean totalmente atingentes a los docentes, por lo tanto se harán capacitaciones por departamento, lo que será en un tiempo de 3 meses, entre recopilación de información y puesta en marcha de las capacitaciones. Por último, en la última parte del año, en los cuatro meses restantes, se utilizarán tres para seguir visitando las aulas buscando las mejoras que se deberían dar producto de las capacitaciones, y retroalimentando luego a los docentes y recibiendo por parte de ellos retroalimentación del proceso.

La tercera parte se dará a conocer en el mes de diciembre con una nueva toma del “Cuestionario de gestión pedagógica”, para contrarrestar los resultados obtenidos al principio, en conjunto con la retroalimentación entregada por los docentes en los últimos tres meses, para que en conjunto con el equipo directivo se tomen, este tipo de prácticas, caminatas de aula, como practicas a seguir teniendo para generar solución a distintas situaciones que se puedan dar dentro el aula.

#### ***4.1 Resumen ejecutivo del proyecto***

En la encuesta realizada a los docentes se pudo pesquisar la necesidad de mejorar la gestión pedagógica y también de aumentar el apoyo de del equipo directivo a los docentes, causado entre otras razones, por un poco tiempo para desarrollar trabajo no lectivo, la creencia de la autonomía de las tareas, que deben ser encomendadas por los directivo, sin olvidar, la no visibilización de los roles dentro del equipo, falta de monitoreo en el trabajo de aula, y la no consideración de los docentes en los procesos de formación docente dentro del establecimiento.

Para cambiar la situación se debe generar una estrategia que aborde distintos aspectos de la gestión pedagógica, y vaya solucionando el problema en la medida de lo posible, por lo tanto, el objetivo de este plan de mejora, estaría definido por aumentar la percepción del desarrollo de la gestión pedagógica dentro del establecimiento.

El cambio de paradigma dentro de la gestión del establecimiento, debiera generar un cambio en la percepción de los docentes dentro del establecimiento y no solo deberían sentirse más presionados, sino que también, más apoyados por los directivos, para ir generando mejoras continuas dentro del mismo establecimiento.

El generar estos cambios traería una gran mejoría en el mediano y largo plazo, una vez que se mejore la sensación de los docentes sobre el equipo directivo, se puede empezar a trabajar otros aspectos y otras metas ya en conjunto entre equipo docente y equipo directivo, que antes no se podrían lograr debido a la desconexión que se ha puesto en evidencia con los resultados obtenidos en la encuesta.

#### ***4.2 Impacto del proyecto***

El generar una mejora continua y una mayor conexión entre los actores del sistema educativo, debería generar una alianza entre directivos y docentes, lo que permitiría crear situaciones donde se favorezca el desarrollo profesional de los docentes, como el desarrollo educativo de los estudiantes, creando metas en conjunto y procesos para ir evaluando el cómo se cumplen esas metas.

#### ***4.3 Objetivo general del Plan de mejora***

Aumentar la percepción de la gestión curricular, principalmente en el monitoreo y el apoyo a los docentes.

#### ***4.4 Metas de efectividad***

- El 50% de los docentes considera que los directivos se preocupan por resguardar los tiempos de trabajo no lectivo.

- Al menos el 30% de los docentes se siente apoyado en su quehacer pedagógico dentro del establecimiento.
- Se establecerán lineamientos pedagógicos comunes lo que generara un crecimiento de un 40% aproximadamente, sobre la percepción de los docentes.
- Elevar al menos a un 15% la cantidad de encuestados que creen que el monitoreo es constante
- Aumentar el trabajo colaborativo para que al menos el 50% de los encuestados lo realicen.

#### **4.5 Resultados esperados del proyecto**

Los docentes comprenden la importancia de la mejora y la importancia de los resultados obtenidos.

Los docentes generan cambios en la percepción docente sobre el equipo directivo.

El equipo directivo genera mejoras cuantitativas sobre la gestión pedagógica.

#### **4.6 Diseño y programación de las actividades**

Tabla 6. *Detalle y programación de actividades*

<b>Fase</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Actividades</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
Inicial: Sensibilización, capacitación y preparación de la estrategia.	Que el equipo directivo comprenda la importancia de la mejora, y la importancia de los resultados obtenidos. Comprensión de la	Jornada de socialización de resultados de instrumentos aplicados, explicación de la percepción de los docentes.	Entregan sus impresiones sobre la reunión donde se toma nota y se crea una conclusión final.	Experto en gestión	4 horas pedagógicas

	estrategia, a aplicar.	Jornada de capacitación acerca de la caminata de aula.	Simulación de la estrategia, juego de roles.		4 horas pedagógicas
Implementación: Aplicación, análisis y retroalimentación de la estrategia	Cambios en la percepción docente Mejora en la implementación del currículum	Reunión de focalización	Pautas de cotejo de las visitas al aula, con retroalimentación firmada por docente.	Equipo directivo	3 meses cada vez.
		Ingreso al aula			
		Retroalimentación			
Cierre, reflexión y evaluación del proceso.	Mejoras cuantitativas en la encuesta de gestión pedagógica	Reunión de cierre por departamento	Análisis cualitativo de la experiencia.  Resultados de la nueva aplicación del cuestionario	Jefes de departamento	1 mes
		Reunión de cierre general		Equipo directivo	
		Aplicación de Encuesta de gestión pedagógica		Experto en gestión	

#### 4.7. Carta Gantt

Tabla 7. Carta Gantt.

Fase	Actividad	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Jornada de socialización	x									
	Capacitación	X									
2	Focalización		X								
	Ingreso a aula		X	X	x						
	Retroalimentación			X	X						
3	Focalización				X						
	Ingreso a aula				X		X				
	Retroalimentación						X	X			

2	Focalización							X	X		
	Ingreso a aula								X	X	
	Retroalimentación									X	X
3	Cierre por departamento										X
	Cierre común										X
	Aplicación encuesta de cierre										X

## **4.8 Desarrollo de actividades**

### **4.8.1. Fase inicial**

#### **4.8.1.1. Sensibilización del equipo directivo**

En una reunión con el equipo directivo se expondrá, primero el cuestionario que respondieron los docentes, para luego explicar que el resultado obtenido fue basado en la obtención del indicador “Muy de acuerdo” y el “de acuerdo”. Luego se les enseñarán los resultados obtenidos desde el mejor al peor, dando énfasis en los resultados como una oportunidad de mejora.

Una vez expuestos los resultados se llevará a cabo la propuesta para mejorar lo expuesto en los resultados. Proponiendo la estrategia de caminata de aula, o caminata pedagógica y escogiendo a los responsables en llevar a cabo la visita a las distintas aulas de los docentes.

#### **4.8.1.2. Capacitación del equipo visitador.**

Una vez dispuesto el equipo que visitará las salas, se procede a entregar información de la estrategia, dando énfasis, en el apoyo que debe ser para los docentes, y que es para mejorar la percepción de los docentes hacia el equipo directivo, se trabajara explicando a través de la generación de juegos de rol, y realizando simulaciones de visitas al aula. Tomando una clase tipo que sería dictada por el jefe de la unidad técnico pedagógico, hasta que quede claro que es lo que se debe observar y en qué momentos se debe ingresar a la sala.

#### **4.8.1.3. Preparación de la aplicación de la estrategia.**

Junto con el equipo directivo se tomará la decisión de que se deberá observar dentro del aula, y una vez definido, se crearán pautas en conjunto para hacer la observación de esos momentos de la clase de los distintos docentes.

Primero se repartirán las labores los observadores los cuales se van a repartir en distintos niveles, para la primera visita, es decir, un grupo se dedicará a observar clases de primero medio, principalmente las clases que sean realizadas por los profesores jefes de dichos cursos para observar las distintas mecánicas que cada curso posee, así mismo otro grupo se encargará de segundo medio y así sucesivamente. El mismo grupo encargado por nivel se encargará de visitar las clases de los docentes que no posean un curso a su cuidado como profesor jefe.

#### **4.8.2. Fase de implementación**

##### **4.8.2.1. Aplicación de la estrategia**

El equipo de observadores entrara a las distintas salas, a realizar la caminata de aula generando un análisis FODA del trabajo desarrollado por los distintos colegas, tomando nota de lo que considere relevante y teniendo un plazo de dos días hábiles para generar los distintos informes de lo observado.

##### **4.8.2.2. Retroalimentación de las visitas**

Se entregarán las retroalimentaciones por parte de los observadores dando énfasis en las fortalezas y las oportunidades de mejora que puedan presentar los distintos colegas. El cual será entregado por escrito y firmado tanto por el observador como por el observado.

##### **4.8.2.3. Planes de mejora personalizados**

Cada uno de los observadores podrá sugerir técnicas, estrategias y distintas mejoras para que profesores observados puedan tomar nota e implementar dichas observaciones a sus distintas practicas docentes.

### **4.8.3. Fase Final**

#### **4.8.3.1. Reflexión**

Se llevará a cabo un plenario con los observadores para llegar a común acuerdo de las distintas coincidencias encontradas en los docentes del establecimiento, para así, dar énfasis en las necesidades de la mayoría, cuando se asignen recursos para generar capacitaciones a nivel del establecimiento, también se darán conclusiones sobre la estrategia, y buscarán nuevas opciones de cómo realizar una nueva aplicación.

#### **4.8.3.2. Evaluación del proceso**

Junto con la reflexión se llevará a cabo una evaluación del proceso, la cual implica generar una nueva encuesta a los docentes, respondiendo en particular el apartado de apoyo docente para poder generar el contraste en entre el resultado antes de desarrollar la estrategia de caminata de aula y los resultados obtenidos después de desarrollar la estrategia recién mencionada.

## **5.- Fundamentación teórica**

### ***5.1 Liderazgo educativo***

El liderazgo educativo se refiere a la capacidad de dirigir y guiar a una institución educativa para lograr metas y objetivos específicos. Según Leithwood et al., (2004) el liderazgo educativo efectivo se caracteriza por la capacidad de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, la capacidad de desarrollar un personal altamente capacitado, y la capacidad de involucrar a la comunidad en el proceso educativo. Henderson et al., (2002) menciona que la creación de una cultura escolar positiva y colaborativa es una característica clave del liderazgo educativo efectivo. La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007). Para ser un líder educativo eficaz, es esencial que pueda transmitir una visión clara y estimulante, definir metas y objetivos factibles y alcanzables, y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.

Además, este último autor destaca que el liderazgo educativo también implica la capacidad de tomar decisiones estratégicas, de gestionar y resolver conflictos, y de asegurar que se está cumpliendo con los estándares y regulaciones apropiados. Asimismo, también subraya la importancia de que un líder educativo sea un buen modelo a seguir y promueva el respeto, la tolerancia y la inclusión.

De acuerdo con Ruiz (2020) existen cualidades que todo líder deberá demostrar para llevar su cargo al máximo nivel estas son:

- Tener un pensamiento positivo: De todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.

- Ser honesto: La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.
- Saber delegar: Un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.
- Incentivar una buena comunicación: La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.
- Inspirar al grupo: Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.
- Establecer estrategias para una vida equilibrada: Una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social.
- Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.
- Alinear al equipo: Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.
- Dar créditos cuando corresponda: Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.
- Apreciar los logros: Para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.

- Fomentar el crecimiento: Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
- Ser el guía: Un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.
- Fomentar los buenos hábitos: Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.
- Mantener una posición neutral: Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.

En el programa (Improving School Leadership) promovido por la OCDE, la mejora del liderazgo escolar pasa por cuatro grandes líneas de acción: (re)definir las responsabilidades; distribuir el liderazgo escolar; adquirir las competencias necesarias para ejercer un liderazgo eficaz; y hacer del liderazgo una profesión atractiva. Dicho informe señala que las responsabilidades del liderazgo escolar han de ser redefinidas para un mejor aprendizaje de los estudiantes, reconociendo que “el liderazgo para el aprendizaje es el carácter fundamental del liderazgo escolar” (Pont et al., 2008, p. 10). Una de las tareas centrales de la dirección escolar, hasta ahora entendida como alejada de su competencia, es contribuir a mejorar las prácticas docentes y actuación profesional del profesorado, con el objetivo último del incremento de aprendizajes del alumnado, es decir, un “liderazgo centrado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad docente se reconoce ampliamente como un componente esencial del liderazgo eficaz” (Pont et al., 2008, p. 44).

El liderazgo educativo es una responsabilidad clave en la mejora de la calidad de la educación y el éxito de los estudiantes. Los líderes educativos efectivos pueden inspirar y

guiar a otros hacia el logro de metas comunes y pueden promover el cambio positivo y la mejora continua en el sistema educativo.

Algunos de los rasgos clave de un líder educativo efectivo incluyen la visión y la estrategia, la comunicación y la colaboración, la toma de decisiones y la resolución de problemas, y la capacidad de inspirar y motivar a otros. Los líderes educativos también deben ser capaces de adaptarse a los cambios y enfrentar desafíos con flexibilidad y creatividad.

El liderazgo educativo es una responsabilidad clave en la mejora de la calidad de la educación y el éxito de los estudiantes (National Educational Association, 2013). Los líderes educativos efectivos pueden inspirar y guiar a otros hacia el logro de metas comunes y pueden promover el cambio positivo y la mejora continua en el sistema educativo (Grogan, 2012). Algunos de los rasgos clave de un líder educativo efectivo incluyen la visión y la estrategia, la comunicación y la colaboración, la toma de decisiones y la resolución de problemas, y la capacidad de inspirar y motivar a otros (Grogan, 2012). Este mismo autor destaca que los líderes educativos también deben ser capaces de adaptarse a los cambios y enfrentar desafíos con flexibilidad y creatividad.

El liderazgo es un factor clave en la gestión curricular y puede tener un gran impacto en la implementación y el éxito del currículo (Fullan, 2012; Harris & Muijs, 2011). Los líderes educativos pueden influir en la gestión curricular de varias maneras:

1. Establecer la visión y la misión del currículo: Los líderes educativos pueden ayudar a establecer las metas y objetivos del currículo y asegurar que se alineen con la visión y la misión de la escuela o el distrito (Fullan, 2012).
2. Participar en la toma de decisiones sobre el currículo: Los líderes educativos pueden trabajar con otros miembros del personal para tomar decisiones sobre qué materiales y programas de estudio se utilizarán y cómo se implementarán (Fullan, 2012).
3. Proporcionar apoyo y recursos: Los líderes educativos pueden asegurarse de que los maestros tengan acceso a los recursos y el apoyo necesarios para implementar el currículo de manera efectiva (Harris & Muijs, 2011).

4. Fomentar la reflexión y el análisis: Los líderes educativos pueden fomentar una cultura de reflexión y análisis para ayudar a los maestros a mejorar continuamente su enseñanza y la implementación del currículo (Fullan, 2012).
5. Colaborar con otros líderes y miembros del personal: Los líderes educativos pueden colaborar con otros líderes y miembros del personal para asegurar una implementación coherente y efectiva del currículo en toda la escuela o el distrito (Fullan, 2012).

## **5.2 Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere al proceso de diseño, implementación, evaluación y mejora del currículo en una institución educativa. Según Tamir (2011), la gestión curricular incluye la selección de contenidos, la determinación de objetivos educativos, la organización de las actividades de enseñanza y aprendizaje, y la evaluación del desempeño de los estudiantes. Además, según una fuente (Guskey, 2002), la gestión curricular también implica involucrar a los maestros en el proceso de diseño y evaluación del currículo, con el objetivo de asegurar que el currículo sea relevante y adecuado para las necesidades de los estudiantes.

La gestión curricular es la encargada de definir las prácticas y los procesos educativos que realizan distintos actores en torno a un currículo dentro de una institución educativa con el fin de promover ambientes de reflexión, construcción y mejoramiento del mismo (González, 2015; Morales-Martínez et al., 2017), lo que hace que sea muy importante su aplicación, y de buena manera dentro de un establecimiento. Tomando en cuenta que también se refiere

las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa (Estándares Indicativos de Desempeño, p.71).

Lo anterior plantea que la dirección de un establecimiento depende netamente del equipo directivo, y que necesita una apropiación total del currículum, es decir una apropiación basada en un análisis profundo del currículum y en realidad de cada establecimiento. La

gestión curricular se refiere a la planificación, implementación y evaluación del currículo en una escuela o distrito escolar (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation [JCSEE], 2018). Algunos de los pasos clave en este proceso son los siguientes:

*Planificación:* Durante la etapa de planificación, se determinan las metas y objetivos del currículo y se seleccionan los materiales y programas de estudio que se utilizarán para alcanzar esos objetivos (JCSEE, 2018). También se establecen planes de estudio y se determina cómo se dividirá el contenido para cada grado o nivel de enseñanza (JCSEE, 2018).

*Implementación:* En la etapa de implementación, se lleva a cabo la enseñanza del currículo y se utilizan los materiales y programas de estudio seleccionados (JCSEE, 2018). Los maestros utilizan diferentes estrategias de enseñanza y evalúan el progreso de los estudiantes para asegurar que están comprendiendo y reteniendo el contenido (JCSEE, 2018).

*Evaluación:* Durante la etapa de evaluación, se evalúa el rendimiento de los estudiantes y se reflexiona sobre la efectividad del currículo y la enseñanza (JCSEE, 2018). Los resultados de la evaluación se utilizan para identificar áreas de fortaleza y oportunidad de mejora y para hacer ajustes al currículo y a la enseñanza en consecuencia (JCSEE, 2018).

La gestión curricular también implica la colaboración con otros líderes y miembros del personal para asegurar una implementación coherente y efectiva del currículo en toda la escuela o el distrito (JCSEE, 2018).

La gestión curricular se refiere a la planificación, implementación y evaluación del currículo en una escuela o distrito escolar (JCSEE, 2018). Esto incluye la selección de materiales de enseñanza y programas de estudio, la determinación de cómo se enseñará el contenido y cómo se medirá el rendimiento de los estudiantes, y la reflexión continua sobre cómo mejorar la calidad del currículo. La gestión curricular también puede incluir la coordinación de actividades extracurriculares y programas de enriquecimiento que complementen el currículo formal.

### **5.3 Gestión del cambio para mejora**

La gestión del cambio es una disciplina que se ocupa de planificar y llevar a cabo cambios en una organización de manera efectiva (Burnes, 2004). Se puede utilizar para mejorar una amplia gama de aspectos de la organización, como la eficiencia, la productividad, la calidad, la cultura y el bienestar de los trabajadores (Luecke, 2003). Existen muchas técnicas y enfoques diferentes para la gestión del cambio, pero en general, implican identificar la necesidad de cambio, diseñar un plan de cambio, implementar el cambio y medir el impacto del cambio (Burnes, 2004). Es importante tener en cuenta que la gestión del cambio no es simplemente un proceso técnico, sino que también involucra aspectos humanos y de relaciones (Luecke, 2003). Es necesario involucrar y apoyar a los trabajadores durante el proceso de cambio para garantizar su éxito a largo plazo (Burnes, 2004).

La gestión del cambio es aplicable a la educación de muchas maneras (Fullan, 2007). Por ejemplo, puede utilizarse para implementar cambios en el currículo, la tecnología, la estructura del aula o la forma en que se evalúan los estudiantes (Fullan, 2007). Algunas formas en que la gestión del cambio puede ser útil en el ámbito educativo son mejora de la calidad de la educación, introducción de nuevas tecnologías, adaptación a los cambios demográficos y mejora de la cultura escolar (Hargreaves & Fullan, 2012). Es importante tener en cuenta que la gestión del cambio en el ámbito educativo requiere involucrar y apoyar a todas las partes interesadas, incluyendo a los estudiantes, los docentes, los padres y la comunidad en general (Fullan, 2007).

La gestión del cambio es un proceso continuo que debe ser una parte integral de la cultura y la estrategia de una organización educativa (Fullan, 2001). La comunicación clara y efectiva es clave para reducir la resistencia al cambio y promover el apoyo para la implementación de los cambios (Hargreaves & Fullan, 2012). El liderazgo es importante para establecer una visión clara del cambio y guiar a los demás en la implementación de los cambios (Fullan, 2001). Es necesario tener en cuenta el impacto del cambio y ajustar el plan en consecuencia (Fullan, 2007). La formación y el apoyo son importantes para garantizar el éxito del cambio (Fullan, 2001).

Finalmente, la gestión del cambio es una disciplina esencial para la implementación efectiva de cambios en una organización, incluyendo en el ámbito educativo (Burnes, 2004; Fullan, 2001, 2007; Hargreaves & Fullan, 2012; Luecke, 2003). Implica identificar la necesidad de cambio, diseñar un plan de cambio, implementar el cambio y medir el impacto del cambio (Burnes, 2004). La gestión del cambio también involucra aspectos humanos y de relaciones y requiere involucrar y apoyar a todas las partes interesadas (Luecke, 2003). La comunicación, el liderazgo, la evaluación del impacto y la formación y el apoyo son elementos clave para el éxito del cambio (Fullan, 2001; Hargreaves & Fullan, 2012).

#### ***5.4 Caminata de aula***

La caminata de aula es una técnica de observación del trabajo en el aula que implica que un observador (que puede ser un administrador, un supervisor o un colega) camina por el aula mientras se lleva a cabo la clase y observa lo que está sucediendo (Darling-Hammond & McLaughlin, 1995). La caminata de aula se utiliza a menudo para evaluar la calidad del trabajo del docente y para identificar áreas de fortaleza y de oportunidad de mejora (Guskey, 2002). Algunas de las ventajas de la caminata de aula son que es relativamente sencilla de implementar y que permite una observación directa y en tiempo real de lo que está sucediendo en el aula (Darling-Hammond & McLaughlin, 1995). Sin embargo, también hay algunas desventajas, como el hecho de que puede ser intrusiva para el docente y los estudiantes y puede ser difícil obtener una visión completa del trabajo del docente con solo una observación breve (Guskey, 2002)

La caminata de aula se suele utilizar junto con otras técnicas de evaluación, como la observación sistemática (Marzano et al., 2001), la revisión de documentos (Guskey, 2002) o la retroalimentación de los estudiantes (Darling-Hammond & McLaughlin, 1995), para obtener una visión más completa del trabajo del docente. Es importante establecer un objetivo claro y una lista de verificación para la caminata de aula para garantizar que se está evaluando de manera objetiva y consistente (Guskey, 2002). Es necesario tener en cuenta el contexto y las circunstancias específicas de cada aula al realizar una caminata de aula (Marzano et al., 2001). Es importante proporcionar retroalimentación clara y constructiva

al docente después de una caminata de aula (Darling-Hammond & McLaughlin, 1995). Esto puede incluir tanto elogios como áreas de oportunidad de mejora y deben proporcionarse de manera respetuosa y colaborativa (Marzano et al., 2001).

Un distrito escolar utilizó la caminata de aula como parte de un esfuerzo más amplio para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje (Eisenhart, 2006). Los observadores participaron en una formación sobre cómo realizar una caminata de aula de manera efectiva (Guskey, 2002) y utilizaron una lista de verificación común para evaluar a los docentes (Marzano et al., 2001). Los resultados de las caminatas de aula se utilizaron para proporcionar retroalimentación y apoyo a los docentes (Darling-Hammond & McLaughlin, 1995) y para identificar áreas de fortaleza y oportunidad de mejora en el distrito (Eisenhart, 2006).

Para implementar la caminata tenemos que tomar en cuenta que tiene etapas las cuales podrían ser tres, el antes, la caminata y el después. Al tomar en cuenta el antes, se toma la decisión de que se va a observar, es decir el determinar el foco, el cual se asocia al aspecto de la práctica que se debe fortalecer, para esto debe ser conciso y preciso y observable en el tiempo en el que se realizara la caminata. También se deben definir los participantes, definiendo a que docentes se van a observar en función del foco y quienes serán los observadores, y también se debe definir un líder que coordine aspectos operativos y técnicos asociados a que y como se realizan las observaciones y las retroalimentación y por último en el antes se debe definir una reunión, entre el líder y los observadores, en la cual acuerdan como se registrarán las evidencias de la clase, definiendo si se utilizará o se elaborará un instrumento de observación y por último se calendarizan las caminatas. Durante la caminata se solicita que los observadores se ubiquen en un lugar donde no se perturbe el desarrollo normal de la clase, y que tomen registro de lo observado sin dejar de ser claro y conciso, centrado en los hechos, sin dejar que se vea afectado por comentarios y juicios personales, y que sean orientado al foco. La fase a posteriori está compuesta por tres fases, reunión de reflexión, donde el líder y los observadores revisan sus registros y determinan los temas que serán abordados en la retroalimentación, y por último se define si la retroalimentación se hará de forma individual o grupal, el siguiente paso es realizar la

retroalimentación, la cual se debe centrar siempre en el foco, hacer comentarios basados en la evidencia y todo en un ambiente de respeto. Por último, se realiza un monitoreo y fortalecimiento, la cual se realiza con los seguimientos de los acuerdos y se espera que se fortalezcan las practicas.

## **6.- Conclusiones**

Desarrollar las planificaciones y gestionar un plan de mejoramiento educativo, es una tarea difícil de llevar a cabo, para las personas que lideran estos centros educativos. Estas tareas no se deben realizar de manera individual o en grupos reducidos, que en general podría ser el director de un colegio o algún jefe de UTP. Debe ser un trabajo colaborativo, generando una integración de los distintos estamentos del establecimiento y formando equipos de trabajo, entre integrantes del equipo directivo y distintos integrantes del equipo de docentes, de tal forma que se del espacio a un intercambio de perspectivas, opiniones y argumentos, que ayuden a enriquecer las estrategias de mejora, haciendo que sean más significativas para los que recibirán sus beneficios y así promover el aprendizaje para todos los estamentos del establecimiento.

Sin lugar a dudas, las distintas situaciones problemáticas que se puedan encontrar en un establecimiento son variados y múltiples, por lo que la forma en la cual se recogen los datos es muy importante, por lo tanto, los instrumentos deben ser confiables y deben validar la información recogida. En este caso para la planificación de la estrategia de mejora, se deben tomar en cuenta los datos recogidos, sin embargo, ya que, los resultados obtenidos fueron tan bajos, se tomó la decisión de considerar resultados distintos a los “Muy de acuerdo”, pero de todas maneras la propuesta de mejora se enfocó en los resultados más bajos que se obtuvieron, y a partir de ahí se generó un trabajo en base a mejorar los resultados, del establecimiento, partiendo desde los resultados más urgentes.

Sin dejar de mencionar, que al momento de realizar una estrategia se analizaron varias opciones para generar los resultados esperados que se necesitaban en este establecimiento, a partir de los resultados obtenidos, esto para generar la mayor seguridad de que la decisión era la correcta.

La estrategia debe ser adaptable al contexto de la escuela y la situación a mejorar, en lugar de ser ajena a ella. Además, proporcionando apoyo sistemático y efectivo a los maestros se podría reducir muchos de los problemas identificados en el estudio de base, permitiendo una visión compartida de los objetivos pedagógicos, mejora del desarrollo profesional a

través del trabajo colaborativo, mayor participación de los maestros en decisiones pedagógicas, y habilidades para implementar apoyos efectivos a los maestros. Sin embargo, para lograr esto, es esencial desarrollar habilidades en el equipo directivo mediante un proceso de acompañamiento basado en trabajar con creencias, construir significados compartidos, aprendizaje en adultos, monitoreo y retroalimentación para construir nuevas creencias, directrices y prácticas de gestión curricular en apoyo al desarrollo profesional de los maestros. Los líderes son responsables de crear las condiciones para que los maestros lleven a cabo un proceso de enseñanza y aprendizaje efectivo y los estudiantes logren un aprendizaje de calidad, es por eso que es importante crear oportunidades para el desarrollo personal de los líderes.

Una de las enseñanzas más valiosas que he obtenido en este trabajo ha sido la adquisición gradual de una perspectiva estratégica en relación a la situación actual del establecimiento, lo que me ha permitido identificar oportunidades de crecimiento. También he aprendido la importancia de tener en cuenta que, para lograr un cambio duradero y estable, no es suficiente solo con modificar las acciones de las personas, sino que también es necesario alterar sus creencias y principios fundamentales, lo que requiere un mayor esfuerzo y tiempo, pero los resultados son perdurables a largo plazo y también, es la importancia del liderazgo en el desarrollo educativo, tanto para los profesores como para los estudiantes. He comprendido la importancia de ser conscientes del impacto de nuestras decisiones y acciones en el equipo y la necesidad de tiempo para reflexión para mejorar continuamente.

La meta principal de este proyecto de investigación es llevar a cabo la implementación de una estrategia específica y medir el impacto en los problemas específicos y en la situación deseada dentro del establecimiento.

En este proyecto se espera que la estrategia diseñada no solo sea implementada, sino también mantenida y actualizada con el tiempo, enfocándose en mejorar las prácticas de gestión curricular y el apoyo docente mediante un plan de formación continua para el personal docente y equipo de liderazgo. También se busca establecer relaciones entre esta estrategia y otras prácticas de liderazgo educativo.



## 7.- Referencias bibliográficas

- Aspas, X. (2016, marzo 21). *El necesario desarrollo profesional docente - Blog de Gestión Educativa*. Blog de Gestión Educativa.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos.
- Burnes, B. (2004). *Managing change*. Harlow, England: Pearson Education.
- Cockburn, A. (1994). Teachers' experience of time: Some implications for future research. *British Journal of Educational Studies*, 42(4), 375-387
- Cordeiro P. (2012) *Educational leadership: A bridge to improved practice*. Washington, DC: National Educational Association.
- CPEIP. (S/f). Recuperado el 7 de marzo de 2023, de [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/retroalimentaci%C3%B3n\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/retroalimentaci%C3%B3n_marzo2019.pdf)
- Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan*, 76(8), 597-604.
- Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S. (2009). *Professional learning in the learning profession. A status report on teacher development in the United States and abroad*. Washington, DC: National Staff Development Council.
- Eisenhart, M. (2006). Improving student learning through classroom walkthroughs. *Principal Leadership*, 6(2), 36-40.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.

- Fullan, M. (2012). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Grogan, M. (2012). *The Jossey-Bass reader on educational leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development in education: In pursuit of practice. *Phi Delta Kappan*, 84(5), 366-371.
- Guskey, T. R. (2002). *Professional development in education: New paradigms and practices*. New York: Teachers College Press.
- Gutiérrez P. (2018). Nuestro rol en el trabajo y la importancia de tener claro lo que debemos hacer.
- Guzmán, J. C. (2011). La calidad de la enseñanza en educación superior ¿Qué es una buena enseñanza en este nivel educativo? *Perfiles educativos*, 33(SPE), 129–141
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Harris, A., & Muijs, D. (2011). *Effective leadership and management in the early years sector*. London, UK: Sage Publications.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. Austin, TX: SouthwestEducational Development Laboratory.
- Universidad Católica de la Santísima Concepción [UCSC]. (2018, diciembre 20). Proceso Admisión UCSC 2023. de datos. En, A. V. en U. S. S. (s/f). ¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora.

- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation [JCSEE]. (2018). *The program evaluation standards: How to assess evaluations of educational programs (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (5a ed.)*. Jossey-Bass.
- Lagos, P. G. (2018, agosto 17). Universidad Católica de la Santísima Concepción. Universidad Católica de la Santísima Concepción. <https://www.ucsc.cl/comunicacion-interna/nuestro-rol-en-el-trabajo-y-la-importancia-de-tener-claro-lo-que-debemos-hacer/>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Luecke, R. (2003). *Managing change: The art of balancing*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Marzano, R. J., Pickering, D. J., & Pollock, J. E. (2001). *Classroom instruction that works: Research-based strategies for increasing student achievement*. ASCD.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación, Republica de Chile
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2015). *Estándares Indicativos de Desempeño para Directores y Docentes de Establecimientos Educacionales que imparten Educación Básica y Media*. Gobierno de Chile.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación, Republica de Chile.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2021). *Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la Escuela*. Santiago.
- Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2021). *Acompañamiento al aula: observación de clases*.

- National Education Association. (2013). Leadership competency framework. NEA Professional Library.
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Ruedas Marrero, M., Ríos Cabrera, M. M., & Nieves, F. (2009). *Hermenéutica: La roca que rompe el espejo. Investigación y posgrado*, 24(2), 181–201.
- Ruiz, E. I. B. (2020). *Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos*.  
Linkedin.com. <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-el-liderazgo-importancia-estilos-habilidades-y-ruiz-becerril/?originalSubdomain=es>
- Tamir, P. (2011). *Curriculum management: A guide to school improvement*. London: Routledge.
- Weinstein, J., Muñoz, G., & Raczynski, D. (2011). School Leadership in Chile: Breaking the Inertia. En T. Townsend, & J. MacBeath (Edits.), *International Handbook of Leadership for Learning*. Springer International Handbooks of Education. Springer, Dordrecht.
- Zoro, B. (2018). ¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora. *Lidereseducativos.cl*. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/PL\\_BZ\\_COMO-USAR-DATOS.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/PL_BZ_COMO-USAR-DATOS.pdf)