



Pontificia Universidad Católica de Chile

Facultad de Educación

Magíster en Educación, Mención Dirección y Liderazgo Educacional

"Proceso de gestión de resultados para la toma de decisiones de un Liceo Técnico Profesional  
Católico Femenino , de la comuna de Santiago- Centro"

"Results management process for the decision making of a Professional Catholic Women's High  
School, in Santiago"

por CARMEN CAROLINA FIGUEROA ELGUETA.

Proyecto de Magíster presentado para optar al grado académico de  
Magister en Dirección y Liderazgo Educacional.

Profesor Guía: JULIO SAGÜÉS HADLER

Noviembre, 2018

**Carmen Figueroa Elgueta**

[cfiguero@uc.cl](mailto:cfiguero@uc.cl)

## **Agradecimientos**

El presente proyecto de Magíster, a pesar de que fue un trabajo largo, difícil de escribir y de llevar a cabo, fue fruto del trabajo de muchas personas.

Primero, quiero agradecer a mis padres (Q.E.P.D.), Marcela y Juan Agustín, que desde pequeña me inculcaron el valor de la educación como una herramienta fundamental para romper barreras sociales; gracias ellos mi camino se dirigió hacia la Educación.

A mis hermanos y sobrinos que, con su cariño y apoyo incondicional, me alentaron a seguir adelante cuando la tarea de escribir este Proyecto de Magister se caía.

A mis colegas del Liceo, especialmente a Elizabeth Vásquez, Doris Chaucón y Erwin Navarrete, quienes, a través de sus palabras e ideas, me ayudaron a dar forma a este proyecto de Magíster.

A la señora Paola Rosales, ex directora del Liceo, quien me dio todas las facilidades, tanto en cuanto a disponibilidad horaria, como en cuanto al acceso a la información y los tiempos para las entrevistas.

Finalmente, no puedo dejar de mencionar a mi profesor guía, el señor Julio Sagües, quien fue un gran compañero de ruta en la elaboración de este proyecto de Magíster, ya que siempre estuvo presente para aclarar mis dudas, o revisarme cada avance, desde un punto y coma hasta aspectos más de fondo.

¡Muchas gracias a todos!

## Índice

	Página(s)
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	2
<b>ÍNDICE</b>	3-4
<b>RESUMEN</b>	5
<b>ABSTRACT</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7-8
<b>CAPÍTULO 1: CONTEXTO</b>	
1.1. Historia de la Fundación de Escuelas Católicas	9-10
1.2. Unidad académica seleccionada	10-11
1.2.1 Historia	
Proyecto Educativo Institucional (PEI)	12
Evaluación de los funcionarios	12
Participación de los apoderados	12
Proyecto “Mi estrella”	13
Estructura, Organización y funcionamiento	13
Tipo de servicio educativo	13
Caracterización de las estudiantes	14
Caracterización de los docentes	14
Metodología de trabajo en aula	15
<b>CAPÍTULO 2: DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	
Árbol de Problema	17
<b>CAPÍTULO 3: OBJETIVOS</b>	
3.1. Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos	18
<b>Capítulo 4: MARCO TEORICO</b>	
4.1. Gestión escolar	19-21
4.2. Gestión de resultados	21- 26
4.3. Estándares Indicativos de Desempeño	26-27
5.4 Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	28-29

5.5. SIMCE	29-30
4.6 La educación Media Técnica Profesional en Chile	30-32
<b>CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA UTILIZADA</b>	
5.1. Fuentes de información	34
5.2. Análisis de datos	35
<b>CAPÍTULO 6: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
6.1. Resultados encuesta: Primera falencia detectada.	36-43
6.2. Puntaje SIMCE año 2014-2015.	43-47
6.3 Plan Mejoramiento Educativo ( PME)	47-51
6.4 Evaluaciones	51-57
6.5 Prácticas de gestión de resultados	57-58
<b>CAPÍTULO 7: DISEÑO PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN DE RESULTADOS</b>	
7.1) Dirección y Liderazgo	60-61
7.2) Compromiso	61
7.3) Capacitación	62
7.4) Plan de gestión y análisis de resultados para la mejora.	63-69
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES</b>	<b>70-72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>73-74</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Índice anexos</b>	<b>75</b>
1. Listado de docentes que trabajan en Liceo Politécnico Católico Femenino.	76
2. Organigrama Institucional.	77
3. Entrevista semi- estructurada.	78-79
4. Encuesta aplicada a funcionarios del Liceo Técnico Profesional.	80-84

## RESUMEN

El presente proyecto aborda la temática de gestión de resultados o gestión de la información para la toma de decisiones en un Liceo Técnico Profesional Femenino ubicado en la comuna de Santiago de dependencia particular subvencionado.

El objetivo principal del presente proyecto es: Contribuir a la instalación de procesos para la mejora de gestión de resultados de aprendizaje y el uso de estos para la toma de decisiones de mejora, articulado en los instrumentos de evaluación que ya existentes.

Este proyecto es de carácter cualitativo, aunque se utilizan datos cuantitativos y cualitativos. Se utiliza la metodología de estudio de caso, dado que es un objeto de estudio con límites más o menos claros, que se analizan en su contexto y que se consideran relevantes, bien sea para comprender, ilustrar, construir una teoría o parte de ella, gracias a su valor intrínseco (Coller, 2000), ya que se profundizó en el análisis de las causas o variables asociadas a la toma de decisiones y se utilizaron fuentes primarias (entrevistas, cuestionario de prácticas del desempeño directivo, *focusgroup*) y fuentes documentales (PEI, PME, análisis de documentos públicos, resultados SIMCE y datos del establecimiento educacional). Todo lo anterior ha sido recopilado entre los años 2014 y 2016.

Los resultados principales dan cuenta de la existencia de un fuerte liderazgo de parte de la Rectora del momento del estudio, se reconoce la existencia de un PEI (Proyecto Educativo Institucional) y de PME (Proyecto de Mejoramiento Educativo), sin embargo a pesar de que existen procesos evaluativos internos y externos, no hay un proceso sistemático de análisis y autoevaluación de resultados para la mejora.

**PALABRAS CLAVE:** LIDERAZGO, GESTIÓN DE RESULTADOS, SIMCE.

## **ABSTRACT**

This project deals with the subject of results management or information management for decision-making in a Women's Professional Technical High School located in the Santiago suburb of private subsidized dependency.

The main objective of this project is to: Contribute to the installation of processes for the improvement of management of learning outcomes and the use of these to make improvement decisions, articulated in the assessment instruments that already exist.

This project is of a qualitative nature, although quantitative and qualitative data are used. The case study methodology is used, given that it is an object of study with more or less clear limits, which are analyzed in context and considered relevant, either to understand, illustrate or build a theory or part of it, thanks to its intrinsic value (Coller, 2000). since it was deepened in the analysis of causes or variables associated with decision making and primary sources were used (interviews, questionnaire management practice, focus group) and documentary sources (PEI, PME, analysis of public documents, SIMCE results and data of the educational establishment). All the above has been compiled between 2014 and 2016.

The main results show the existence of strong leadership on the part of the Rector at the time of the study, acknowledging the existence of an IEP (Institutional Educational Project) and PME (Educational Improvement Project), however, despite the fact that there are internal and external evaluation processes, there is no systematic process of analysis and self-evaluation of results for improvement.

**KEY WORDS: LEADERSHIP, RESULTS MANAGEMENT, SIMCE.**

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de Magíster da cuenta de un proyecto de indagación sobre la gestión de resultados académicos de una unidad educativa que llamaremos “Liceo Técnico Profesional Católico Femenino”, que en los últimos años ha tenido resultados SIMCE en el subsector de Matemática que han oscilado entre los 271 y los 245 puntos entre los años 2010 y 2016. Por su parte, en el subsector de Lenguaje y Comunicación, dichos resultados han oscilado entre 256 y 243 puntos en el mismo período. En cuanto a otros indicadores de calidad educativa (en adelante, OICE), evaluados por primera vez el año 2014 y luego en 2016, se lograron resultados sobre los 70 puntos, en una escala cuyo máximo son 100 puntos. La medición contempla indicadores que se relacionan con la convivencia escolar, motivación escolar, participación, formación ciudadana y hábitos de vida saludable que deberían actuar de manera positiva en los resultados y logros académicos de la prueba SIMCE.

Por lo tanto, a la luz de estos resultados académicos deficientes y a pesar de los altos resultados en los otros indicadores de calidad educacional, se detecta que no hay una adecuada gestión de resultados dentro de dicha unidad educativa.

Para los efectos de este Proyecto de Magíster, nos concentraremos en los resultados SIMCE del subsector de Matemática por los siguientes motivos: La Rectora del liceo es docente del subsector de Matemática, lo que puede ser un factor importante que considerar, ya que de alguna manera se deduce que los esfuerzos institucionales se enfoquen en mejorar los resultados de este subsector, el subsector de Matemática ha presentado varias oscilaciones los últimos años.

El proyecto consideró el uso de diversos procedimientos de recolección de información tales como entrevistas a miembros: del equipo directivo que deberían formar parte del proceso de gestión de resultados (Rectora y Directora Académica); del Equipo Técnico Pedagógico (en adelante, ETP) recién creado e implementado en agosto de 2015, y conformado por los jefes de departamento de Lenguaje y Comunicación, y Matemática, además de los de Historia, Geografía y Ciencias Sociales y Ciencias; y Entrevista a Directores Académicos de los años 2015 y 2016.

Se aplicó, además, una encuesta a todos los docentes del liceo sobre los diversos aspectos relacionados con el liderazgo, focalizando el análisis de sus resultados en la gestión de estos (ya había sido aplicada antes, en julio de 2014).

Para finalizar, el Proyecto de Magíster cuenta con la presentación de un plan de acción para implementar prácticas que permitan realizar una adecuada gestión de resultados en forma sistemática.

Por lo tanto, este es un Proyecto de Intervención que apunta a la mejora de la gestión de los resultados de la unidad académica seleccionada.

Las secciones que posee el proyecto son:

- a) Descripción del contexto, pretende dar una mirada global del establecimiento elegido y su entorno.
- b) Delimitación del problema detectado, se presenta el árbol del problema detectado con causas en primer y segundo nivel y, sus efectos.
- c) Objetivos del proyecto de magister, descripción de los objetivos generales y específicos del proyecto de magister. Descripción del marco teórico de la mejora escolar, en este apartado se describe los conceptos claves para la gestión de resultados, tales como gestión escolar, gestión de resultados, resultados académicos, estándares educativos de desempeño, plan de mejoramiento educativo (PME) y SIMCE.
- d) Metodología utilizada, en que se describe los métodos cualitativos y cuantitativos que se utilizaron para la adecuada recopilación de información para un diagnostico certero.
- e) Resultados de investigación, apartado en que se presentan los resultados obtenidos y un análisis de los mismos.
- f) Propuesta de plan de mejora, en el que se presentan los elementos y procesos existentes en el establecimiento y la propuesta de mejora necesaria para mejorar los procesos.
- g) Conclusiones finales.

## **CAPÍTULO 1: CONTEXTO**

### **1.1. Historia de la Fundación de Escuelas Católicas.**

La unidad académica elegida es un Liceo Técnico Profesional Católico Femenino que fue fundado el año 1975 , dependiente de una Fundación de Escuelas Católicas .

La Fundación fue creada el 21 de abril de 1870 como una sociedad de escuelas bajo el amparo del Arzobispado de Santiago. Actualmente cumple 148 años de existencia.

La Fundación, en sus inicios, funcionaba con el aporte que hacían los privados asociados a la empresa, dinero que contribuía a formar diversas escuelas–talleres en zonas vulnerables de Santiago. Era común, en ese tiempo, que las señoras y señoritas de sociedad de la época, impartieran clases en los talleres, enseñando tejido, bordado y costura. Estos cursos permitían a las jóvenes poseer herramientas que les sirvieran como medio de sustento en el futuro.

Estas prácticas, con el tiempo se fue profesionalizando, constituyeron un modelo y referente a seguir por el Ministerio de Educación, para instaurar la Educación Técnico Profesional (TP) en Chile. Es importante destacar que, durante esos años, a finales del siglo XIX y principios de siglo XX, la Fundación fue considerada como una institución asesora del Ministerio de Educación.

El primer presidente de la Fundación fue el arzobispo del momento. En 1874, la autoridad eclesiástica nombra al presbítero de la época como el nuevo presidente y es con él con quien la institución comenzó una etapa de progreso considerable. Desde 1905 hasta 1920, asume el cargo de presidente. En este período, figura como Secretario General don E.E y ya existían dos de los colegios que hasta el día de hoy siguen prestando sus servicios educativos: el Liceo JDC, ubicado en la comuna de Quilicura, y el Liceo MP, en la comuna de Independencia.

Entre 1940 y 1960, asume el cargo Monseñor L.A.P. quien, a su muerte, hereda su fortuna a la Fundación. En 1963, esta construye el Complejo Educacional M.L.A.P, ubicado en la comuna de Pedro Aguirre Cerda. En 1975, el padre G.T.B, presidente del directorio desde mediados de 1970 hasta mediados de 1980, integra a la red de colegios el Liceo S.F de la comuna de San Ramón y el Liceo Técnico Profesional Católico Femenino, en Santiago Centro. En 1988, asume M.E.V, quien lideró la fundación hasta el año 2008.

En el año 2008, la institución se constituyó como Fundación Educacional. Este cambio legal permitió que la entidad tuviera la facultad de fundar, organizar y dirigir una Red de Colegios. Esta nueva figura legal ha permitido que la Fundación vuelva a funcionar como en sus inicios, mediante un presidente y un directorio activo, quienes están enfocados en modernizar y profesionalizar la gestión al interior de la institución. Los miembros del directorio, así como el mismo presidente, son nombrados por el Arzobispo de Santiago.

Algunos de los cargos destacados de la SECST son:

Presidente del Directorio: Monseñor F.R.P

Directora Ejecutiva: S.U.B

Directora del Área Académica: C.A.S.

Hasta el año 2014, la Fundación de Colegios Católicos agrupaba 5 colegios : Liceo J.D.C, Liceo S.F, Liceo M.R.P, Complejo Educacional Monseñor L.A.P y el Liceo Politécnico Católico Femenino. Durante el año 2015 se incorporan a esta Fundación tres nuevos establecimientos: el Colegio S.A.H, la Escuela P.N.S.C y el Colegio S.M.

## **1.2. Unidad educativa seleccionada**

### **1.2.1. Historia**

El Liceo Técnico Profesional Femenino elegido, de dependencia particular subvencionada de la Fundación antes descrita, fue fundado en el año 1975, en la comuna de Santiago. Desde 1997 se encuentra adscrito al régimen de Jornada Escolar Completa Diurna (en adelante, JECD). Recibe subvención estatal y, además, financiamiento compartido: las estudiantes cancelan \$23.000 mensuales. Sin embargo, desde el año 2016, el establecimiento se adhirió a la gratuidad, por lo que actualmente las estudiantes no pagan matrícula ni mensualidad.

Desde 2007 se imparten las especialidades de Técnico de Nivel Medio en Atención de Párvulos, y Administración. En el año 2012 se agrega la especialidad de Enfermería. El año 2013 egresó la última generación de Técnicos en Secretariado, siendo reemplazada dicha especialidad por Turismo a partir del año 2014.

El año 2008 fue despedida la Rectora del momento, luego hubo tres Rectoras subrogantes que situación que crea un ambiente de tensión y desorden importante en el liderazgo directivo.

El año 2009, asume una nueva rectora, quien recibió el establecimiento en esta situación de inestabilidad en liderazgo, lo que afectaba la convivencia entre todos los trabajadores del mismo, pero ella supo lidiar con ellos, y creó una nueva forma de participación entre los funcionarios del establecimiento que fue más colaborativa y respetuosa entre todos los estamentos de la unidad académica.

Durante seis años consecutivos el liceo se destacó por obtener el premio a la Excelencia Académica, pero en el año 2009 lo perdió por los bajos resultados en la prueba SIMCE de Lenguaje y Matemática, obteniendo en Lectura 256 puntos y en Matemática, 245. Se implementó una serie de medidas para corregir tal situación, logrando en 2012 recuperar el 60% del Premio a la Excelencia Académica, y en 2016, el 100% de dicho reconocimiento.

Desde el año 2010 los profesores y asistentes de la educación participan de jornadas de reflexión por algunos días para fomentar la sana convivencia, el respeto, la participación, el trabajo en equipo y el compromiso con la institución. Las jornadas de reflexión se desarrollaron en las localidades de: Isla Negra, Punta de Tralca, La Serena, Termas de Chillán e Isla de Pascua, siendo la última en Ecuador. Estas jornadas han sido organizadas por el equipo de gestión, una comisión de profesores y el departamento de Pastoral, quienes, a través de actividades recreativas, lúdicas y religiosas, motivan y fomentan la camaradería, la buena comunicación y la identidad con los valores del liceo, para generar un espíritu de trabajo en equipo, identidad y compromiso con los valores de la institución. Esto ha permitido que exista un sentido de compromiso e identidad por parte de los funcionarios de la unidad educativa, alineándose con la visión y misión de la misma.

A partir del año 2011 se realizan jornadas de reflexión o servicio por dos días con las estudiantes en las localidades de Picarquín, Las Cruces, Molina y Las Leñas, con el propósito de fomentar el compromiso, la convivencia, y la identidad como grupo curso y como alumnas del Liceo Técnico Profesional Católico Femenino. Además, los años anteriores las alumnas participaban de una jornada de retiro en gran parte del día.

## Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Liceo Técnico Profesional Católico Femenino , tiene un PEI creado el año 2008, el que a la fecha no ha tenido grandes modificaciones cuyos pilares son los siguientes:

- **Visión:** *“Liderar la oferta educativa en la formación técnico profesional de jóvenes, basada en una educación católica de calidad, que permita a las estudiantes su inserción laboral y la continuidad de estudios superiores”.*
- **Misión:** *“Formar estudiantes que proceden de las distintas comunas de la Región Metropolitana, entregando una educación católica de excelencia, basada en la Pedagogía de Jesús, desarrollando valores, actitudes y competencias que les permitan acceder a oportunidades laborales y de continuidad de estudios”.*

Sus valores institucionales se desarrollan a lo largo de la vida escolar de la estudiante y se evalúan a través de un instrumento de evaluación formativa de actitudes y valores, llamado *Mi estrella*, con la participación de los profesores jefes, las familias y las estudiantes. Los valores que identifican a la institución son: **Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Compromiso y Solidaridad.**

### Evaluación de los funcionarios.

La institución, desde 2010, realiza anualmente una evaluación funcionaria, que comprende tres modalidades: autoevaluación, evaluación del jefe de la unidad técnico-pedagógica y de la encargada de ciclo. En 2011 se revisa el proceso y se acude a Educa UC para reformular el tratamiento de la evaluación docente. El 2012 se implementa la evaluación, que consiste en una filmación de una hora de clase y la presentación de una carpeta de evaluación funcionaria. Sin embargo, este último sistema de evaluación no fue bien recibido por los involucrados, por lo que se decidió volver a un sistema similar al anterior.

### Participación de los apoderados.

La participación de los apoderados es bastante pasiva y las reuniones de apoderados se caracterizan por una ausencia de alrededor del 30%. Además, se cuenta con un Centro de Padres con personalidad jurídica que elige a sus autoridades cada dos años. Finalmente, el liceo también cuenta con un Centro de Estudiantes elegido democráticamente, que renueva sus representantes cada año.

### ***Proyecto “Mi estrella”***

En concordancia con los valores institucionales dado por el PEI, desde el año 2012 se está implementando un sistema de evaluación valórica que busca que las estudiantes vayan forjando sus valores para la vida desde los valores institucionales, con un criterio basado en la autoevaluación y la evaluación por parte de su respectivo profesor jefe. Los valores de se evalúa son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Responsabilidad y Solidaridad. En 2016, dichos valores fueron modificados, reemplazándose el Compromiso por la Autonomía.

### ***Estructura, Organización y funcionamiento.***

El Equipo de Gestión está integrado por (véase organigrama en nexa): Rectora, Director Académico, Directores de ciclos y encargados de convivencia, Inicial (Primeros y Segundos Medios) y Profesional (Terceros y Cuartos Medios), Directora de Pastoral, Director de comunicaciones y proyectos, Coordinadora de Proyecto de Integración.

El Equipo Directivo (en adelante, ED), se reúne de manera formal 1 vez a la semana, tomando decisiones e informando sobre los distintos ámbitos relacionados con la gestión de la Unidad Académica. Cada miembro del equipo realiza un informativo de sus actividades ya realizadas o por realizar, como también en el caso de los Directores, cada uno informa respecto a situaciones puntuales de alumnas en los cursos a su cargo.

En estas reuniones también se evalúa actividades ya realizadas, quedando todo debidamente registrado en un acta que es de público conocimiento para todos los funcionarios del liceo; esta es dada a conocer vía correo electrónico 1 ó 2 días después de desarrollada la reunión.

### ***Tipo de servicio Educativo (niveles, ciclos y modalidades)***

Las estudiantes, al ingresar al Primer Año Medio, realizan estudios propedéuticos o un plan común donde se imparten asignaturas del área Humanístico-Científica, para elegir, durante el segundo semestre de Segundo Año Medio, la especialidad que desean estudiar. Las especialidades son: Técnico de Nivel Medio en las áreas de: Atención de Párvulos, Administración, Enfermería y Turismo. En consecuencia, las especialidades se estudian en Tercero y Cuarto Medio a través de la formación diferenciada, donde predominan las asignaturas y/o módulos profesionales.

### ***Caracterización de las estudiantes***

El Liceo Politécnico Católico Femenino entrega el servicio educacional en el año 2016 a 824 estudiantes, distribuidas de la siguiente manera por nivel: Primeros Medios, 213 estudiantes; Segundos Medios, 218 estudiantes; Terceros Medios, 206 estudiantes y Cuartos Medios, 199 estudiantes.

No existen criterios de selección para el ingreso al Liceo, solo se requiere de los documentos de promoción y validación de estudios necesarios para ingresar, llenándose los cupos para primero medio por orden de llegada. El índice de vulnerabilidad es de un 72%. Las comunas de las que provienen las estudiantes, en su mayoría, corresponden a la periferia de Santiago, principalmente de Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda y San Joaquín.

El Ministerio de Educación ha clasificado a las estudiantes del liceo como perteneciente al grupo socioeconómico medio bajo. Esto significa que entre el 42,01% y el 60% de las estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social. Según la JUNAEB, las estudiantes del Liceo Técnico Profesional Católico Femenino pertenecen a la condición de vulnerabilidad social, porque “la mayoría de los apoderados han declarado tener entre 10 y 11 años de escolaridad, y un ingreso del hogar que varía entre los \$275.001 y los \$410.000” (MINEDUC, SIMCE, 2014, p. 14).

Los niveles que atiende se dividen en Ciclo Inicial (I y II Medio) y Ciclo Profesional (III y IV Medio). El paso de Ciclo Inicial al Ciclo Profesional considera criterios de rendimiento académico, asistencia y preferencias de las alumnas.

En general, no se observaron graves problemas disciplinarios, aunque si se observa un alto desinterés académico por parte de las estudiantes, lo que se observa en los bajos promedios finales de los cursos especialmente en 1° y 2° medio, sin embargo, dicha situación cambia en 3° y 4° año medio, especialmente en las asignaturas que se relacionan con las distintas especialidades.

Además, el liceo cuenta con un programa PIE, que atiende estudiantes con necesidades educativas especiales (en adelante, NEE): 69 estudiantes con NEE transitorias; 13, con NEE permanentes; y 11 estudiantes Sordas, que son atendidas por especialistas en fonoaudiología, psicopedagogía y psicología.

### ***Caracterización de los docentes***

Los docentes que trabajan en el establecimiento son 46 profesionales, distribuidos según los requerimientos en distintas áreas (véase detalle de los profesionales en el anexo).

Todos los docentes que actualmente se relacionan con los módulos del Ciclo Profesional han sido habilitados por el Ministerio de Educación para ejercer como tales, aunque algunos ya han realizado estudios de post-título o postgrado relacionados con el área pedagógica, o bien con los contenidos que imparten.

Los docentes se distribuyen en ocho departamentos, cada uno de ellos con su jefe de departamento o de especialidad. Los departamentos corresponden a Lenguaje y Comunicación, Matemática, Historia, Geografía y Ciencias Sociales, Ciencias, inglés, Educación Física y Religión.

### ***Metodología de trabajo en aula***

De acuerdo a los objetivos y características formativas y académicas del PEI, en 2014 se ha dado un giro a la forma de organización de los cursos, basado en la *metodología de proyectos*. Este es un cambio radical en la práctica educativa y la manera de enseñar, delegando en las estudiantes la responsabilidad de sus aprendizajes, al interior de un ambiente colaborativo y de crecimiento mutuo. El profesor deja de ser el que posee todo el conocimiento para transformarse en un verdadero *mediador* de los aprendizajes, no solo de su disciplina, sino que por, sobre todo, de aquello relacionado con la formación integral de las jóvenes.

En una primera etapa, la propuesta se ha aplicado en la organización de las jefaturas de curso, Orientación y Proyecto de Vida, de la siguiente forma: se han creado siete equipos de trabajo, cada uno de los que elige una líder que represente a sus integrantes; el profesor jefe se reúne una vez a la semana con las siete líderes. En este encuentro se planea el trabajo de la Jefatura/Orientación y Proyecto de Vida, basado en el Plan de Trabajo de la coordinación correspondiente. Se suscribe finalmente un Contrato de Curso basado en las normas de convivencia consensuadas por todos los equipos de trabajo.

Se establecieron metas de resultados académicos, también consensuadas, y las acciones concretas para lograrlas. La creación de los equipos se realizó aplicando un test psicosocial, cuyos resultados fueron analizados por cada profesor jefe para determinar la mejor combinación al interior de los mismos.

Desde la implementación de esta nueva metodología, las estudiantes se han visto obligadas a convertirse en protagonistas de su propio aprendizaje, por lo que el profesor de asignatura solo es una guía o acompañante.

## **CAPITULO 2: DELIMITACION DEL PROBLEMA**

De acuerdo con la descripción del contexto dada, podemos detectar que el Liceo Técnico Profesional Femenino Católico, es una institución que de acuerdo a su misión y visión busca proyectar la inserción laboral de sus egresadas y continuidad de estudios superiores, basándose en una formación católica basada en la Pedagogía de Jesús.

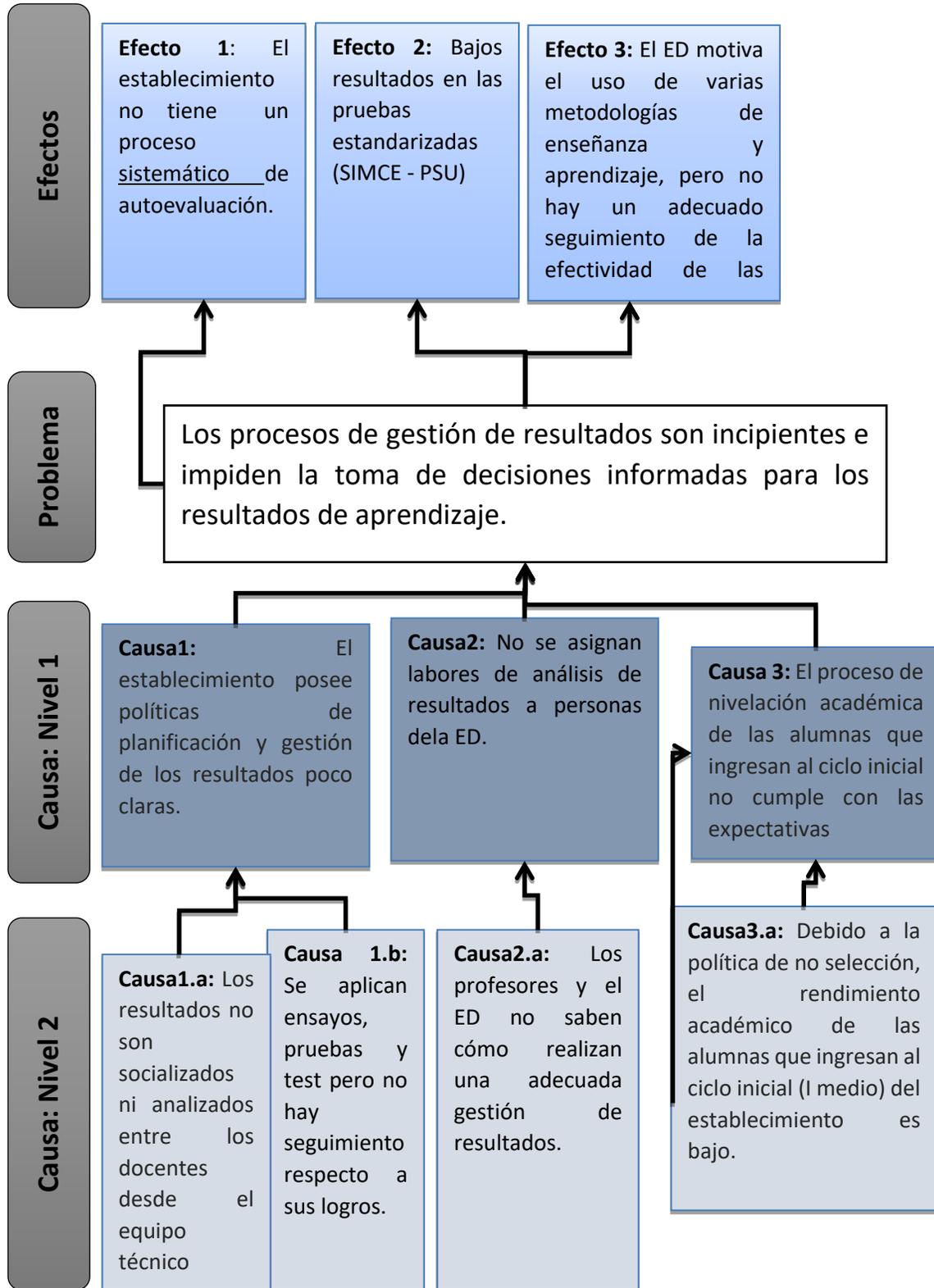
Por otro lado, se detecta que existe un buen ambiente de convivencia entre las estudiantes y los funcionarios gracias al buen liderazgo del Equipo Directivo (ED), ya que hay espacio de convivencia entre las estudiantes y funcionarios que permiten resaltar los valores de pertenencia a una comunidad. En el caso de los funcionarios esto se evidencia con la comunicación oportuna a todos de las resoluciones y decisiones que van tomando cada semana.

Sin embargo, a pesar de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos y materiales, no se evidencia claramente una adecuada gestión de los resultados académicos, a pesar de que son focos mencionados tanto en la visión y misión de la unidad académica elegida, lo que genera una brecha entre la realidad y lo deseado que se menciona en el PEI.

Por ello el problema se define en que los procesos de gestión de resultados son incipientes e impiden la toma de decisiones informada para los resultados de aprendizaje. Ello se traduce en que no hay un sistema institucionalizado para la gestión de la información de resultados académicos, que posibilite el análisis de los mismos y la determinación de estrategias para la toma de decisiones de mejora.

Existen diversas variables asociadas al problema central de este Proyecto de Magister, se pueden explicitar en el árbol de problema que se presentan a continuación.

## ÁRBOL DEL PROBLEMA



## **CAPÍTULO 3: OBJETIVOS**

Los objetivos generales y específicos del presente Proyecto de Magíster son:

### **3.1) Objetivo general:**

Contribuir en la instalación de procesos para la gestión de resultados de aprendizaje y el uso de estos para la toma de decisiones de mejora, articulados en los instrumentos de gestión del liceo.

### **3.2) Objetivos específicos:**

- Detectar y revisar las prácticas de gestión de resultados, a nivel institucional, que reportan diversos estamentos del establecimiento.
- Analizar las prácticas de gestión de resultados detectadas, a nivel institucional.
- Diseñar un plan de trabajo, tanto a nivel del Equipo Directivo como del Equipo Técnico Pedagógico, que permitan el análisis de datos y el diseño para la toma oportuna de decisiones en la gestión curricular.
- Proponer un plan de mejora para el análisis de resultados académicos y de niveles de logro de los instrumentos ya existentes.

## CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

Para diseñar un adecuado plan de mejora en la gestión de resultados, es importante tener claros algunos conceptos que son clave de conocer y comprender desde la teoría según diversos autores.

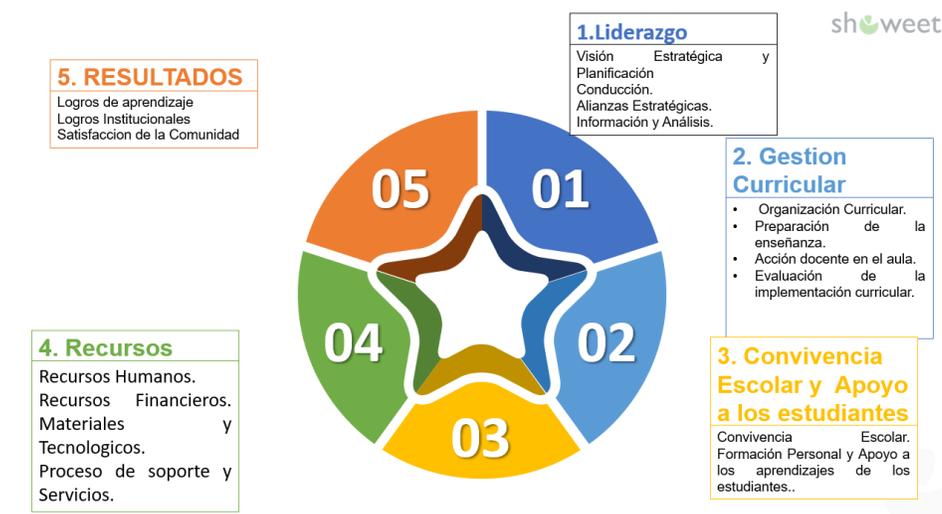
Los conceptos que considero fundamentales para la elaboración del diseño son: gestión escolar, gestión de resultados, estándares indicativos de desempeño e instrumentos de gestión (que, para estos efectos, vendría a ser el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que toda unidad educativa debe crear para su adecuado funcionamiento).

Junto con estos conceptos claves, es importante incorporar también una mirada a la formación y caracterización de los Liceos Técnicos Profesionales de Chile.

Cada uno de estos conceptos clave será explicado a continuación:

### 4.1. Gestión escolar

Durante los últimos años en nuestro país, se ha abierto la discusión sobre el cómo asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales; es decir, qué aspectos serían relevantes para indicar si una escuela es efectiva o no. El modelo que sirve de instrumento de evaluación de la gestión escolar de calidad ha sido elaborado por el Ministerio de Educación (2005) y puesto a disposición de todos los centros educacionales del país. En dicho instrumento se definen Áreas, Dimensiones y Elementos de Gestión. Las Áreas son el elemento clave de la gestión de un establecimiento educacional y se refieren a procesos y resultados (ver esquema).



Aquí se destaca un ámbito de suma importancia de la gestión escolar, la gestión de los resultados. En el modelo de calidad de la gestión escolar, se define por resultados: Logros de Aprendizaje, Logros Institucionales y Satisfacción de la Comunidad Educativa. Sin embargo, específicamente se trata de información que contiene “datos, cifras, porcentajes, resultado de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros” (Modelo de calidad de la gestión escolar, 2009).

Junto con el modelo de calidad gestión antes mencionado, es importante tomar en cuenta también el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) elaborado por MINEDUC, que se diseñó considerando los siguientes conceptos: Liderazgo, Gestión de Liderazgo y Prácticas de Liderazgo, dentro de las cuales para efectos de este Proyecto de Magister se destaca la práctica que se define en el documento del MBDLE como “Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar” que declara que “Gestionar de manera eficiente el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento” (MINEDUC, 2015). Lo que no es observado a lo largo del proceso del Proyecto de Magister, debido a que no se detectó una práctica de recolección y análisis sistemático de información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto a nivel interno como externo, a pesar de que es una práctica importante para la gestión eficiente de todo establecimiento educacional que aspira a convertirse en una organización eficiente, proceso que se le conoce como “gestión de la información”.

“La gestión de la información del establecimiento facilita la rendición de cuentas, entendida esta última como aquellas acciones de comunicación que explican, de manera periódica y comprensible, los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa”(MINEDUC, 2015)

La rendición de cuentas al interior de la institución, es un acto de gestión que promueve la transparencia y la confianza, por ende consolida el liderazgo directivo.” (MINEDUC, 2015)

Algunas de las principales prácticas de los directivos que componen esta dimensión que se relacionan con los objetivos del presente Proyecto de Magister son:

- Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
- Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
- Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa ( MINEDUC, 2015)

#### **4.2. Gestión de resultados**

En los años cincuenta, Drucker (1954) propone para el mundo empresarial un nuevo modelo de gerencia, basado en los resultados. Los pilares fundamentales en este marco de gestión son:

1. la estructura descendente de las metas y objetivos de la organización;
2. la determinación de objetivos específicos para cada miembro de la organización;
3. la elaboración participativa de decisiones;
4. la determinación de plazos explícitos;
5. la evaluación del desempeño y la retroinformación.

Podemos decir que la gestión basada en resultados (en adelante, GBR) permite organizar las metas y objetivos a través de la planificación estratégica, contemplando los roles que cada miembro de la organización tendrá. Permite dar a conocer dichas metas y objetivos haciéndolos partícipes, determina logros en el tiempo (eficiencia) y establece una manera de evaluar los logros y desempeños.

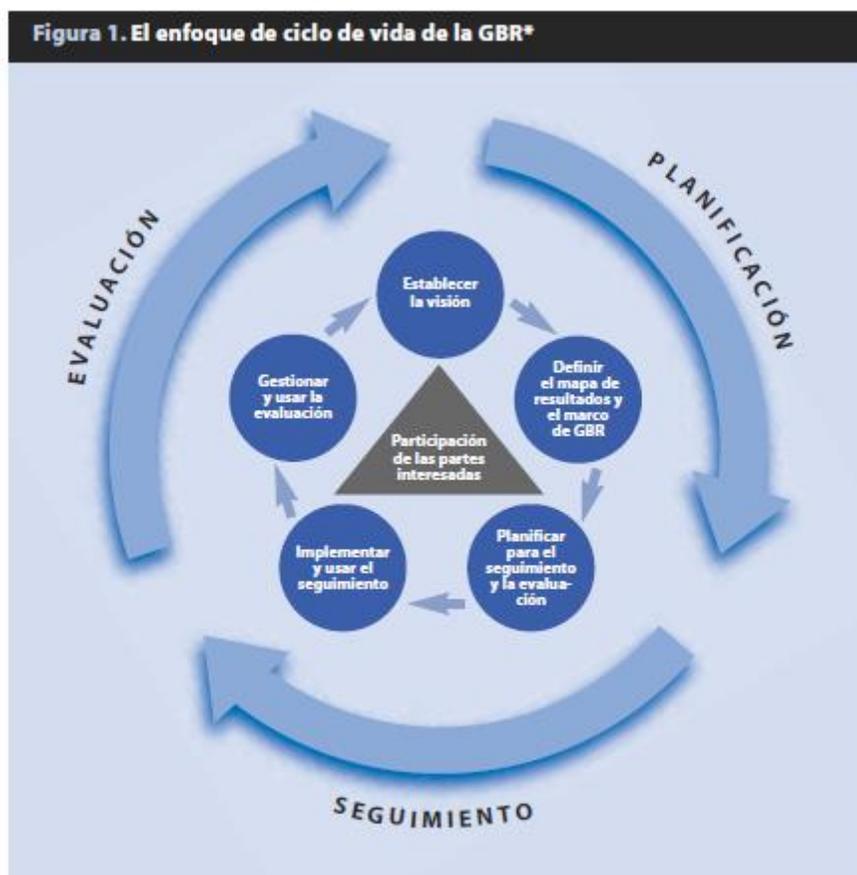
Según la UNESCO (2011), la GBR es una estrategia amplia de gestión encaminada a modificar el modo de funcionamiento de las instituciones, mediante el mejoramiento de la actuación, las orientaciones programáticas prioritarias y la ejecución. Refleja el modo que tiene una organización de aplicar procesos y recursos para efectuar intervenciones encaminadas a alcanzar resultados acordados colectivamente.

La GBR es un método de participación basado en el trabajo de equipo para la planificación programática, centrado en el logro de resultados e impactos definidos y medibles. Está destinado a

mejorar la ejecución del plan estratégico y a fortalecer la eficacia, la eficiencia y la responsabilidad en la gestión (UNESCO, 2011).

Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros. La GBR es “una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables” (PNUD, 2009). Este proceso continuo de hacer, aprender y mejorar es lo que se conoce como enfoque del ciclo de vida de la GBR (PNUD, 2009).

El PNUD (2009) cambia el enfoque de GBR por el de “Gestión por resultados de desarrollo” (en adelante, GpRD). Así, establece que el GpRD aplica los mismos conceptos básicos del GBR —una planificación, un seguimiento, una evaluación, un aprendizaje y una retroalimentación de buena calidad para volver a planificar—, pero busca mantener el énfasis en la asistencia para el desarrollo demostrando resultados reales y significativos. Esto se aprecia en el siguiente esquema:



**\*Nota:** La planificación, el seguimiento y la evaluación no deberían tener necesariamente un enfoque secuencial. Las evaluaciones no siempre se realizan al final de un ciclo, sino que pueden ser llevadas a cabo en cualquier momento del ciclo programático. Esta figura trata de ilustrar la naturaleza interconectada de la planificación, el seguimiento y la evaluación para apoyar la GpRD. La planificación del seguimiento y la evaluación deben tener lugar en la fase de planificación (ver el capítulo 3).

En el ámbito educacional, debemos entender qué es un resultado. Ya señalamos lo que establece el Modelo de calidad de la gestión escolar, pero es hora de mirar una descripción más pragmática, como lo hace Consuelo Gazmuri (2005):

Un resultado es un “Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación” (DRAE), es el efecto de una relación de causalidad y puede ser fortuita o planificada. La gestión de resultados que hace la escuela es mayoritariamente de resultados planificados. Los tipos de resultados considerados, según Gazmuri (2009), son:

1. Financieros: Margen operacional, costos y financiamiento
2. Administrativos: Recursos humanos: Satisfacción, productividad, selección, formación y evaluación; Recursos materiales (infraestructura): uso eficiente y renovación
3. De aprendizaje: Cumplimiento del Plan Anual, Metas a distintos niveles, Individual y grupal y, Avances sobre sí mismo
4. Avances respecto a estándares: De nivel, Pruebas de nivel (pre y post), De establecimiento, Transversales, Seguimiento de cohortes Nacionales e internacionales (SIMCE, PSU, PISA, TIMMS)

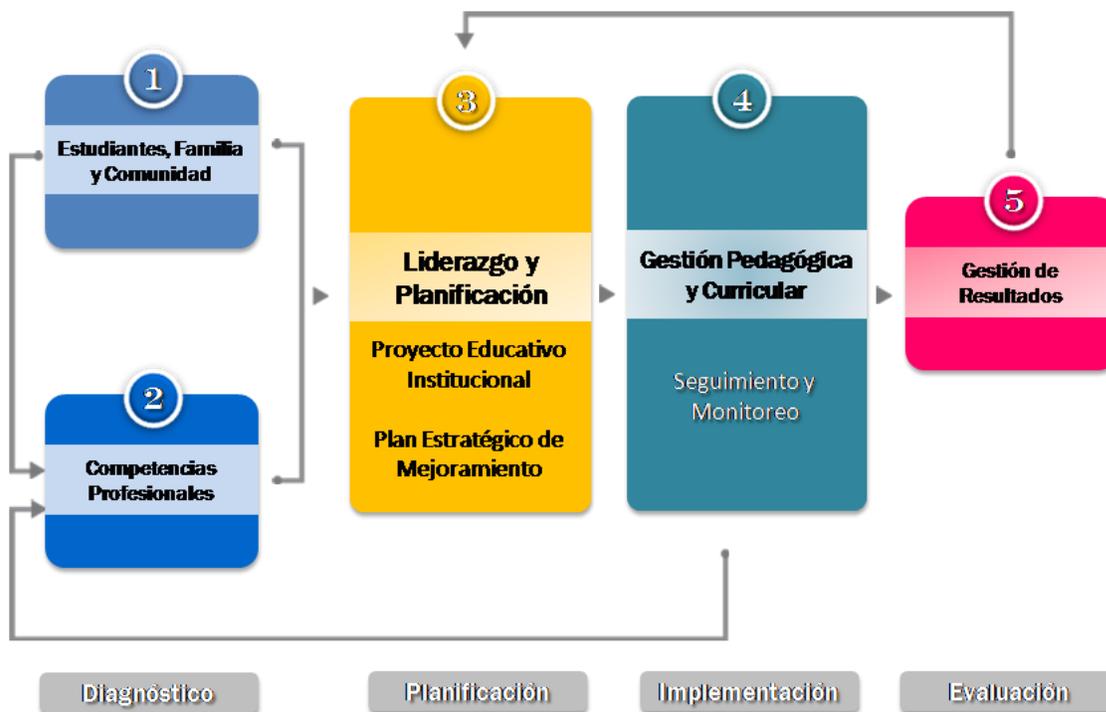
Así, se concluye que el análisis de resultados permite evaluar la brecha entre lo planificado y lo logrado.

La Fundación Chile posee un modelo de certificación de calidad a nivel de gestión, siendo una de las áreas que evalúa la de gestión de resultados. En su sitio web [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl), se ha publicado que el modelo para la mejora de gestión educacional se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad en educación se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia educacionales del colegio consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- El Liderazgo Directivo conduce al colegio a una agregación de valor y orienta a la comunidad educativa hacia la obtención de los resultados esperados en el ámbito de la calidad de la educación.
- Los integrantes de la comunidad educativa saben cómo contribuir al logro de los fines del colegio, siendo reconocidos por ello. Los procesos de gestión educativa tienen como foco el aprendizaje organizacional del colegio y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.

Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa y se asume la responsabilidad pública por ellos.

Este modelo de certificación se puede analizar a partir del siguiente esquema:



En la imagen, la gestión de resultados se ubica en la etapa final del proceso de gestión educativa. Sin embargo, no deja de ser un elemento importante porque se vincula con los procesos de Liderazgo y Planificación (recuadro 3); en consecuencia, se asocia también con la Gestión Pedagógica y Curricular de la unidad educativa.

En consecuencia, la gestión de resultados de una unidad académica no se puede desvincular del PEI ni del Plan Estratégico de Mejoramiento (en adelante, PME), ya que ambos elementos dan las pautas o vías que se deben implementar para una adecuada Gestión Pedagógica y Curricular, lo que debe ir acompañado de un seguimiento y monitoreo sistemático, ya que con ello se pueden detectar las falencias o puntos débiles de las evaluaciones, que para estos efectos vendrían a ser los resultados SIMCE del establecimiento del caso de estudio.

Según el MINEDUC (2012), los resultados se definen “como el conjunto de datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones (cualitativas y cuantitativas), que el establecimiento educacional registra, sistematiza y analiza, para evaluar la calidad de sus logros institucionales”. Por esta razón, deben ser una de las consideraciones más importante en el ordenamiento metodológico

del diagnóstico del PME, ya que con los resultados es posible determinar aquellas prácticas generales evaluadas deficientemente que influyen en la mejora de los resultados institucionales.

El análisis de resultados SIMCE de 4º y 8º año de Educación Básica y 2º año de Educación Media debe realizarse a partir de los datos que entregan al menos las tres últimas mediciones en cada una de las asignaturas de aprendizaje. Estos datos muestran la tendencia del comportamiento de los resultados SIMCE de un establecimiento educacional.

"La tendencia en los puntajes SIMCE permite analizar de forma más profunda y certera el comportamiento de la información para establecer cuándo se trata de alzas sostenidas, que pueden ser la manifestación de un proceso de mejoramiento en curso; cuándo se trata de fluctuaciones, en que el establecimiento educacional no logra consolidar su proceso de mejoramiento; y cuándo se trata de retrocesos sostenidos, que implican que el proceso de mejoramiento no se ha iniciado" (MINEDUC, 2012)

El proceso de análisis de resultados SIMCE requiere:

- “Contar con el último informe de resultados SIMCE dirigido a directivos y docentes y considerar como antecedente la reflexión realizada por los actores del establecimiento educacional en la jornada de análisis de este documento.
- Analizar los resultados SIMCE para reorientar los procesos pedagógicos. El informe de resultados SIMCE muestra los resultados del estudio de factores asociados, que son algunas de las variables posibles de modificar por el establecimiento educacional, entre las que se destaca fuertemente el liderazgo institucional y los niveles de desempeño obtenidos en la evaluación docente.
- Analizar la evolución de los resultados de al menos las últimas tres mediciones, según la significancia estadística, en función de las siguientes interrogantes:
  - ¿Los puntajes presentan un alza sostenida?, ¿han bajado?, ¿se han mantenido constantes?, o más bien ¿son fluctuantes? ¿Los resultados obtenidos, comparados con establecimientos del mismo nivel socioeconómico, reflejan alguna tendencia?, ¿ha mejorado su posición relativa, respecto a los establecimientos de su mismo Grupo Socioeconómico (GSE)?, ¿se ha mantenido o ha descendido? ¿El director y su equipo técnico establecen anualmente metas institucionales y pedagógicas, las difunden, monitorean su ejecución y evalúan sus resultados no tan solo con los estudiantes de los cursos que rindieron el SIMCE, sino que con los de otros niveles educativos?” ( MINEDUC, 2012).

Del proceso de análisis anteriormente mencionado, al interior del establecimiento en estudio, se detecta que sí se cuenta por parte del Equipo Técnico Pedagógico con el último informe, pero no se ve que haya un análisis que reoriente los procesos pedagógicos.

Así es como el análisis de la evolución de los puntajes no se aplica en su totalidad, puesto que no se detecta un establecimiento anual de metas institucionales y pedagógicas, como tampoco su respectiva difusión.

Según el documento PME (MINEDUC,2016), debemos considerar dentro de los resultados académicos lo que se denomina. Primero, los **resultados institucionales**. Estos corresponden a los datos referentes a los resultados educativos, resultados de aprendizaje y resultados de eficiencia interna, que se definen de la siguiente manera; **resultados de aprendizaje:** que son los niveles de aprendizaje alcanzado por los estudiantes en las habilidades contempladas en las Bases o Marcos Curriculares vigentes, en las diversas asignaturas o ejes de aprendizaje (definidas en un año). **Resultados educativos:** que son los resultados SIMCE 4º y 8º año de educación básica y 2º año de educación media, de PSU y titulación TP, y finalmente, **resultados de eficiencia interna:** Corresponden a las tasas de retiro escolar, repitencia y aprobación por asignatura.

#### **4.3 Estándares Indicativos de Desempeño**

Según el MINEDUC “Los Estándares Indicativos de Desempeño son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores”(MINEDUC; 2014)

Los cuales abordan 4 dimensiones de la gestión escolar que son: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y, Gestión de recursos.

Los objetivos de los estándares de Desempeño son: servir de base para la evaluación indicativa de desempeño, apoyar la gestión de los establecimientos, ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación, ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Desde las 4 dimensiones antes mencionadas, se desglosa elementos internos que se consideran al momento de analizar y presentar informes de la evaluación indicativa de desempeño, los elementos que forman parte de cada una de las dimensiones se puede ver en el siguiente cuadro:

ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL INFORME DE LA EVALUACIÓN INDICATIVA DE DESEMPEÑO

Proyecto Educativo Institucional	LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS		
<b>VARIABLES DE CONTEXTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad de la madre</li> <li>• Vulnerabilidad</li> <li>• Entrada de alumnos con alto/bajo desempeño académico</li> <li>• Ruralidad o aislamiento</li> <li>• Ascendencia indígena</li> <li>• Tasa de delitos de violencia intrafamiliar</li> </ul>	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	<b>Recomendaciones indicativas para el establecimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones	
<b>RESULTADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenación</li> <li>• Puntaje Simce</li> <li>• Estándares de Aprendizaje</li> <li>• Tendencia</li> <li>• Homogeneidad de resultados</li> <li>• Otros Indicadores de Calidad</li> <li>• Satisfacción de padres y apoderados</li> <li>• Cumplimiento de la normativa</li> </ul>	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros		<b>Recomendaciones indicativas para el sostenedor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Debilidades</li> </ul> ↓ Recomendaciones
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos		

Los que son importantes referentes para determinar los pasos a seguir que se deben usar para el PME de cada establecimiento educativo.

Para los efectos de este Proyecto de Magister, se puso el foco en la dimensión Liderazgo, específicamente en la subdimensión Planificación y Gestión de resultados” ya que, “describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa” (MINEDUC; 2012). Los estándares que se incluyen en esta subdimensión, establecen la importancia de los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el PEI, así como también de diseñar el PME, el que organiza el diagnóstico de la institución y de las metas., acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. “Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento ”(MINEDUC; 2012)

Siendo estas últimas acciones que son: recopilación, análisis y uso sistemático de datos, procesos no detectados al interior del establecimiento de acuerdo a las fuentes de información utilizadas, a pesar de que son fundamentales para las decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

#### 4.4. Plan de mejoramiento educativo (PME)

A partir del año 2012, desde el Ministerio de Educación “se promueve que cada establecimiento educacional tenga en consideración que el diseño e implementación del PME debe responder a su realidad completa” (MINEDUC, 2012) de acuerdo con las Orientaciones Técnicas para la elaboración del PME. Esto debe hacerse “a partir del análisis de las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos, que se enmarcan en el Modelo de la Calidad de Gestión Escolar (SACGE), asumido por el Ministerio de Educación como guía para abordar los distintos componentes que apuntan al mejoramiento dentro de un establecimiento” (MINEDUC,2012).

“Como parte del proceso de elaboración del PME se recomienda que los establecimientos realicen un diagnóstico de su situación en el que se reconocen la instalación o no de prácticas efectivas y se propicia el mejoramiento de aquellas que fueron evaluadas como deficitarias y, desde el punto de vista de los aprendizajes, concentra a los establecimientos en el mejoramiento de todas las asignaturas de aprendizaje y/o competencias. En esta perspectiva, un foco importante está puesto en reconocer y mejorar aquellas prácticas institucionales y pedagógicas que inciden en los resultados educativos” (MINEDUC,2012).

Para la elaboración e implementación de cualquier PME se consideran 4 etapas que son en este orden las siguiente: Diagnóstico, Elaboración del PME, Implementación de monitoreo y seguimiento y Evaluación.

Para los efectos del presente Proyecto de Magíster que se centra en la gestión de resultados SIMCE, solamente son importantes las etapas de Diagnóstico, Elaboración del PME y Evaluación, pues en cada una de ellas se debe considerar el SIMCE como un importante instrumento de referencia. Por ejemplo, en la etapa de Diagnóstico, se debe construir a partir del análisis de los resultados educativos (SIMCE, PSU), en el caso de la Educación Media, y los porcentajes de desempeño en el caso de la formación TP.

En la etapa de la elaboración del PME, se deben definir metas de resultados educativos, de aprendizaje y de eficacia interna:

- Metas de resultados SIMCE cada 4 años.

En la etapa de Evaluación, se valora cada una de las etapas anteriores y los resultados cuantitativos y cualitativos del PME en un ciclo de mejoramiento continuo de cada año.

El PME permite a los establecimientos:

- Disponer de diagnósticos y evaluaciones de las prácticas institucionales y pedagógicas y de los aprendizajes, que den cuenta del estado inicial y el nivel de logro de los aprendizajes asociados.
- Planificar acciones para fortalecer prácticas institucionales y pedagógicas.
- Priorizar las prácticas institucionales y pedagógicas, que apunten directamente a mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes.
- Establecer monitoreo y seguimiento, permitiendo definir los aprendizajes logrados y los ajustes necesarios.

Para un adecuado Diagnóstico de aprendizajes es necesario llevar a cabo una revisión de las prácticas institucionales y pedagógicas contenidas en las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar y una evaluación de los resultados institucionales (resultados educativos, resultados de aprendizaje, eficiencia interna). Para efectos del presente proyecto de Magíster, nos centraremos en los resultados educativos y de aprendizaje de los SIMCE de los últimos años.

Para que haya un adecuado “análisis de resultados educativos, es relevante que el establecimiento vincule estos datos con las prácticas institucionales y pedagógicas, especialmente aquellas que están vinculadas con las diversas dimensiones de la gestión del currículum, para diseñar y priorizar acciones que permitan generar prácticas sistemáticas y de calidad, para mejorar los resultados educativos” (MINEDUC, 2012).

#### **4.5. SIMCE**

El SIMCE es el Sistema Nacional de Evaluación de resultados de aprendizaje del Ministerio de Educación de Chile. Su propósito principal es contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del Currículum Nacional, y relacionando estos desempeños con el contexto escolar y social en que aprenden.

Las asignaturas que actualmente evalúa SIMCE son: Lenguaje y Comunicación (Comprensión de Lectura y Escritura); Matemática; Ciencias Naturales; Historia, Geografía y Ciencias Sociales e Inglés.

Las pruebas SIMCE se aplican a estudiantes de 2°, 4°, 6. ° y 8°Básico, II y III medio, y se informa oportunamente a los establecimientos las asignaturas que serán evaluadas en el año en curso, en el nivel que corresponda.

A partir de 2013, se aplican pruebas censales para estudiantes de 6° Básico con discapacidad sensorial. Esta evaluación se enmarca en lo establecido en la legislación vigente en materia de igualdad de oportunidades e inclusión educativa de los estudiantes con discapacidad sensorial, reconociendo tanto sus derechos y deberes, como su capacidad para avanzar y participar en los mismos procesos de aprendizaje que sus pares sin esta discapacidad.

Además de las pruebas asociadas al currículum, el SIMCE también recoge información sobre docentes, estudiantes, y padres y apoderados a través de cuestionarios de contexto. Esta información se utiliza para contextualizar y analizar los resultados de los estudiantes en las pruebas SIMCE.

El SIMCE es un importante referente para la Educación Básica y Media, ya que entrega una evaluación de los aprendizajes al término de un ciclo educativo, soporte para avanzar en la trayectoria educativa de todos los estudiantes.

#### **4.6 La Educación Media Técnico Profesional (EMTP) en Chile**

"La educación técnico profesional es parte relevante de la oferta formativa del sistema educativo chileno, tanto de nivel secundario como superior. En el sistema escolar, la EMTP se ofrece en dos años de estudio, después de haber cursado 8 años de educación básica y 2 de educación media general." (Centros de Estudios MINEDU; 2012).

"Según datos recientes del Ministerio de Educación, la EMTP concentra alrededor del 43% de la matrícula de los dos últimos años de enseñanza media (3° y 4° medio). La proporción restante (57%) corresponde a la EMCH que, a diferencia de la EMTP, tiene una clara orientación hacia la formación académica o general. Esta distribución de matrícula entre ambas modalidades formativas se ha mantenido relativamente estable en la última década. La oferta curricular de la EMTP es acotada y se organiza en 14 sectores económicos y 46 vías de especialización. Se rige por el Marco Curricular de la Educación Media, que es obligatorio para todos los liceos que imparten esta modalidad de enseñanza" (Centros de Estudios MINEDU; 2012)

"De los egresados de la enseñanza media el 2008 que ingresó inmediatamente a la educación superior, el 41% lo hizo a carreras de la ESTP, tanto técnicas como profesionales. De ellos, el 61% correspondió a egresados de la Educación Media Científico- Humanista (EMCH) y el 39% a egresados de la EMTP. Por otro lado, de quienes accedieron a carreras universitarias (59% restante), el 90% provenía de la EMCH y solo un 10% de la EMTP (Centros de Estudios MINEDU; 2012)

## Datos importantes de la EMTP

- La matrícula de EMTP está conformada por 354 mil estudiantes, de tercero y cuarto, que constituyen aproximadamente un tercio del total de estudiantes del nivel educativo medio en el país.
- Hay 1602 establecimientos educativos impartiendo EMTP para jóvenes en el país, de los cuales 516 se encuentran en la Región Metropolitana de Santiago.
- La mayor parte de la matrícula de EMTP corresponde a estudiantes que atienden establecimientos particulares subvencionados (48%) o liceos municipales (45%).
- De acuerdo a la rama económica especialidad, la matrícula de educación media técnica profesional está distribuida en comercial (36%), industrial (34%), técnica (23%), agrícola (5%) y marítima (1%).
- Del total de estudiantes que ingresan a la EMTP, 14.5% deserta y, de aquellos que egresan, 43% de ellos continúan en la educación superior.
- Del total de egresados de la EMTP que siguen estudios de nivel superior, la mayoría ingresa a Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales (69%) mientras que, en el caso de los egresados de la EMCH, el 70% ingresa a universidades.
- En el año 2012, la subvención por alumno de la EMTP fue de: \$93 mil pesos en la rama agrícola, \$73 mil pesos en la rama industrial y \$69 mil pesos en las ramas comercial y técnica. Estos montos son iguales o superiores a la subvención por alumno de la EMCH, que en el mismo año fue de \$69 mil pesos (Arias E, Farías M, González-Velosa C, & Rucci G. (2015). *Educación técnico profesional en Chile*.

"Entre los años 2005 y 2010 la proporción de egresados de la Educación Media Técnico Profesional (EMTP) que prosigue estudios superiores en los dos primeros años después de finalizar la secundaria se incrementando en 15 puntos porcentuales pasando del 30,4% al 45,3%. Respecto al tipo de estudios que sigue este grupo, los datos indican que, en proporciones crecientes, lo hacen en carreras técnicas de nivel superior o profesionales, mientras la adhesión a carreras universitarias se ha mantenido constante para el mismo periodo de tiempo" (Centros de Estudios MINEDUC; 2012)

En Resumen, la EMTP, es un porcentaje importante de universo de estudiantes de la educación Media en Chile, por lo que es necesario que sea de calidad para que los jóvenes que

egresan de ella, puedan elegir si continuar estudios en la educación superior ya sea en los ámbitos técnicos que aprendieron durante sus últimos dos años de la educación media o en otra área del ámbito Universitario.

## CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA UTILIZADA

El presente proyecto es de carácter cualitativo, aunque se utilizan datos cuantitativos y cualitativos. Se utiliza la metodología de estudio de caso, dado que es un objeto de estudio con límites más o menos claros, que se analizan en su contexto y que se consideran relevantes, bien sea para comprender, ilustrar o construir una teoría o parte de ella, gracias a su valor intrínseco (Coller, 2000).

Se usa esta metodología, ya que tiene un interés en sí mismo. Es un estudio desde lo singular y particular de un caso, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (Stake,1998) y lograr respuestas frente al problema planteado, es decir, para dilucidar cuáles son los factores que están afectando a este establecimiento, y que le impiden lograr resultados de aprendizaje satisfactorios para en un futuro determinar qué es lo que se debe adaptar, mejorar o cambiar para revertir esta situación. Es una herramienta de investigación valiosa, cuya mayor fortaleza radica en que, a través de ella, se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Martínez,2006).

Este Proyecto de Magíster tiene características descriptivas, ya que da la posibilidad de conocer e identificar los elementos claves y/o variables que inciden en un problema en particular, mostrando el funcionamiento y administración del establecimiento elegido.

Tiene características de un estudio de tipo intrínseco, ya que se pretende alcanzar una mayor comprensión de este caso particular, seleccionando una organización educativa de carácter particular subvencionado perteneciente a la Fundación de Escuelas Católicas .Junto con ello, este establecimiento tiene características que lo hacen único, ya que es el único establecimiento de carácter femenino y técnico perteneciente a dicho sostenedor.

El acercamiento al establecimiento se realiza de manera organizada y para que este se plasme de manera objetiva, los procesos, técnicas y procedimientos de recopilación de información, se ejecutan varios métodos que permiten hacer una descripción detallada de este establecimiento a partir de diversas fuentes de información. Se usan fuentes primarias (entrevistas, cuestionario de prácticas del desempeño directivo, *focusgroup*) y fuentes documentales (PEI, PME, análisis de documentos públicos, resultados SIMCE y datos del establecimiento educacional). Todo lo anterior ha sido recopilado entre los años 2014 y 2016.

## 5.1. Fuentes de información (instrumentos aplicados)

Respecto a las fuentes primarias de información, se usó como técnica de recopilación de datos la entrevista semi estructurada (véase anexo), ya que entrega la posibilidad a los entrevistados de expresarse y responder las interrogantes realizadas. Se aplica a dos miembros del Equipo Directivo (Rectora, Director Académico). También se utilizó los resultados extraídos de la encuesta aplicada a los docentes que se relacionan con los indicadores de desempeño en la que respondieron un total de 18 integrantes del establecimiento, distribuidos en 11 docentes, 3 directivos, 2 profesionales equipo PIE, 1 parodocente, 1 profesional del equipo psicosocial (agosto de 2014) y encuestas de repuesta abierta a miembros del Equipo Técnico Pedagógico (2015).

“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”( Díaz\_Bravo,Laura;2013). Algunos investigadores definen a la entrevista como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” La cual puede completarse con el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales ( videos), para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación que se esté realizando.

Las entrevistas son más eficaces que los cuestionarios o encuestas, porque permiten obtener información mas completa y precisa durante el proceso de la misma, y se puede profundizar ciertos aspectos durante la misma.

Existen tres tipos de entrevistas: La estructurada o enfocada y la semi- estructurada, y la no estructurada.

La primera es una entrevista en que: “las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.” ”(Díaz\_Bravo,Laura;2013). En cambio la entrevista semi-estructurada es una entrevista que es mas flexible, que las anteriormente mencionadas, ya que además de preguntas planificadas, es posible ajustarlas a los sujetos que se entrevistan con posibilidades de motivar al entrevistado, aclarar o profundizar ciertos aspectos para los fines que persiga la investigación.

Finalmente están las entrevistas no estructuradas son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones.

Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Sin embargo, la gran desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Para los efectos de este Proyecto de Magister, se considero usar la entrevista semi-estructurada ya que es la mejor forma de recopilar información atinente a los objetivos del proyecto, ya que tiene cierto margen de informalidad, pero permite tener un orden de la información a recopilar.

## **5.2. Análisis de datos**

Lo que viene a continuación se relaciona con el análisis de la información y no propiamente con los instrumentos aplicados. Una vez realizadas las entrevistas, se transcriben a texto. Luego se realiza un análisis de contenido de cada una de ellas. Para establecer y segmentar los distintos temas tratados, estableciendo aquellas que sean de interés para el presente Proyecto de Magister.

Posterior a la recopilación y análisis de las diversas fuentes de información se generan los problemas detectados. Se destaca la existencia de una fuerte carencia en los procesos institucionales de los resultados académicos.

Lo anterior se logra mediante una triangulación de todos los antecedentes recopilados, y como resultado de correcciones y reestructuraciones que se conciben en el proceso de análisis de diversas fuentes, incluyendo instrumentos, metodología y enfoques, gracias a la reflexión y crítica, con el objetivo de obtención la mayor información posible.

La triangulación de datos e información se realizó de la siguiente manera, como primer paso se transcribieron las entrevistas, y se realizó un análisis de los datos recopilados en las mismas junto con los resultados de las encuestas aplicadas a los diversos estamentos del colegio, buscando puntos comunes junto y analizando la bibliografía atinente. Para luego realizar un proceso de análisis crítico de los elementos detectado., y finalmente se define los puntos principales a tratar para los efectos de este Proyecto de Magister.

## **CAPÍTULO 6: RESULTADOS.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de este Proyecto de Magíster, junto con un análisis profundo y ordenando de los principales elementos mencionados en los objetivos del proyecto, especialmente a lo que se refiere a la detección y revisión de las prácticas de gestión de resultados.

### **6.1) Resultados encuesta. Primera falencia detectada.**

Durante el año 2014, se aplicó a los docentes y equipo directivo del establecimiento una encuesta basada en los “Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”. (véase anexo)

En dicha encuesta se escogieron las dimensiones de Liderazgo, Gestión Pedagógica y Formación y Convivencia, dado que sus indicadores se encontraban relacionados con el desarrollo de las expectativas de continuidad de estudios de las alumnas, objetivo plasmado en la Visión Institucional, de la cual podemos rescatar para los efectos de este Proyecto de Magíster, la dimensión Liderazgo, especialmente las subdimensiones:

- h) Liderazgo del director
- i) Planificación y gestión de resultados

La transformación de los estándares a encuesta se realizó considerando los mismos indicadores de desempeño para poder obtener una apreciación de los profesionales a cargo de la gestión de resultados, ya sea directa o indirectamente. Cabe mencionar que la escala utilizada es la siguiente, y para su análisis se valoró el nivel de desarrollo, asignando puntos a la escala de 0 a 4:

- Desarrollo débil = 1 punto
- Desarrollo incipiente = 2 puntos
- Desarrollo satisfactorio = 3 puntos
- Desarrollo avanzado = 4 puntos
- No sabe = 0 puntos

Los resultados se resumen de la siguiente manera con el cuadro que se adjunta:

Dimensión: Liderazgo						
Subdimensión: Liderazgo del director						
Promedio = 3,8	Débil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado	No sabe	Promedio de valoración
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	0	0	4	14	0	3,7
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	0	1	6	11	0	3,5
<b>3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>3,9</b>
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento	0	0	3	15	0	3,8
<b>5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	0	0	3	15	0	3,8

7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.	0	0	3	15	0	3,8
--	---	---	---	----	---	-----

En cuanto a la **subdimensión de Liderazgo**, los ítems con mayor puntaje son, según su promedio de valoración:

- El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, cuyo promedio fue **3,9**.
- El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua, cuyo promedio fue **4**.

El resto de los ítems incluidos en la encuesta aplicada, son:

- El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento (promedio de 3,7).
- El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento (promedio de 3,5).
- El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento (promedio de 3,8).
- El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa (promedio de 3,8).
- El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante (promedio de 3,8).

Al momento de analizar estos resultados, salta a la vista que todas las subdimensiones relacionadas con el liderazgo del directores encuentran con un promedio sobre 3,5, cuyo máximo es 4, lo que es un claro indicador del fuerte liderazgo de la actual Rectora, el cual es reconocido y aceptado por todos los funcionarios del liceo, especialmente en lo que se refiere a las altas expectativas y la mejora continua, y respecto al fortalecimiento de las relaciones humanas.

En cuanto a la **subdimensión Planificación y gestión de resultados**, cuyos resultados podemos observar en la siguiente tabla, se arroja un promedio final bajo 3, siendo los ítems con más bajos puntajes con sus respectivos promedios los siguientes:

Dimensión Liderazgo						
Subdimensión: <b>Planificación y gestión de resultados</b>						
Promedio = 2,8	Débil	Incipiente	Satisfactorio	Avanzado	No sabe	Promedio de valoración
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	0	1	10	6	1	3,1
<b>2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.</b>	1	1	11	3	2	2,6
3. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.	0	0	7	10	1	3,4
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.	0	2	12	3	1	2,9
<b>5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de</b>	0	2	9	4	3	2,6

<b>apoderados del establecimiento.</b>						
<b>6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2,4</b>

1. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento (promedio de 2,6).
2. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento (promedio de 2,6).
3. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión (promedio de 2,4).

El resto de los ítems encuestados son:

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo (promedio de 3,1).
2. El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos (promedio de 3,4).
3. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento (promedio de 2,9).

Al momento de analizar estos resultados relacionados con la subdimensión Planificación y gestión de resultados, se detecta un discurso de que la comunidad educativa reconoce la existencia del PEI y de PME y su uso. Sin embargo, en relación con los ítems relacionados con procesos de autoevaluación sistemático, análisis de resultados y uso de los resultados para la toma de decisiones para la mejora, se detecta que estas variables están en un nivel menos que satisfactorio por parte

los miembros de la comunidad educativa que participo de la encuesta. Esto se debe, de acuerdo a lo observado, a que el liceo cuenta con dos sistemas de monitoreo de aprendizajes, que son los exámenes a nivel interno aplicados a fines de semestre, y las pruebas de cobertura curricular que aplica el sostenedor dos veces al año. En ninguno de los dos casos se realiza un proceso sistemático de autoevaluación semestral o anual que considere el análisis de los resultados.

En el caso del SIMCE, la Directora Académica de ese momento (año 2014) indicó que “si un puntaje es menor en relación con el año anterior, el departamento de Profesores correspondiente debe elaborar una planificación de trabajo orientado al incremento de los resultados”, lo que indica que, al parecer, el Departamento de Matemáticas sí llevó a cabo esta planificación, puesto que los resultados SIMCE de dicho subsector fue de 270 puntos.

Desde agosto del año 2015 se ha implementado un Equipo Técnico Pedagógico, formado por los jefes de Departamento de Historia, Lenguaje, Matemática y algunos profesores de Educación Diferencial, que cumplen labores de apoyo a la Coordinación Académica a fin de generar acciones que apunten a la mejora de los resultados académicos, por lo que su eficacia estará determinada por los resultados SIMCE que se logren este año.

Para una adecuada gestión de resultados, es necesario llevar a cabo ciertos procesos que son mencionados en los estándares indicativos de desempeño, específicamente en los estándares de **planificación y gestión de resultados**. Su análisis en cuanto a aplicación, según lo observado, se desarrolla a continuación:

- 1) “El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo”. Esto se cumple de manera parcial dentro de la unidad educativa que hemos tomando como sujeto de estudio, pues sí hay un Proyecto Educativo Institucional, sin embargo, este no está actualizado y su difusión a todos los actores de la comunidad educativa es débil.
- 2) “El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para el plan de mejoramiento”. Este ítem se cumple también dentro de la unidad educativa seleccionada de manera débil, debido a que no hay un proceso sistemático de autoevaluación que considere el análisis de los siguientes resultados y procesos relevantes que son:
  - a) Resultados académicos, es decir SIMCE y PSU, y de los Otros Indicadores de Calidad y sus tendencias.
  - b) Índices de satisfacción de padres y apoderados.

Dado que tampoco existen procesos formales y sistemáticos que involucren a los diferentes actores de la comunidad educativa, no se incluye, por ejemplo, instancias de análisis con los docentes y con el Consejo Escolar, encuestas a los estudiantes y apoderados, entre otros.

- 3) “El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas prioridades, responsables, plazos y presupuestos”.

Este ítem, según lo observado, se cuenta dentro del nivel desarrollo satisfactorio, ya que el PME sí incluye las siguientes definiciones:

- a) Metas concretas y medibles.
- b) Acciones para alcanzar las metas.
- c) Responsables de la ejecución de las acciones.
- d) Plazos.
- e) Presupuesto.

No obstante, las metas que se incluye en el PME son aquellas que se relacionan con elementos no académicos directamente, sino que se enfocan en la formación valórica como prioridad, lo cual es un indicio de que el Liceo no tiene como foco principal la mejora académica, sino la formación valórica de las estudiantes, con lo cual se deja un poco de lado todo lo que implica una gestión de resultados.

Esto evidencia la existencia de una brecha importante, dado que el PEI en su visión dice: “Liderar la oferta educativa en la formación técnico profesional de jóvenes, **basada en una educación católica de calidad, que permita a las estudiantes** su inserción laboral y la continuidad de estudios superiores”, a pesar de que la Rectora señala que se realizan esfuerzos por mejorar la calidad académica y la gestión de los resultados, pero no se detectan prácticas que se relación en directamente con la gestión de resultados, a pesar de que existen muchas evaluaciones a nivel interno y externo que pueden ser un referente para la mejora de los resultados académicos.

- 4) “El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento”.

Este ítem, de acuerdo a lo observado, se encuentra dentro de un desarrollo débil, debido a que a pesar de que el establecimiento si cuenta con datos de los resultados académicos, no existe

una organización de los mismos que los recopile y organice en un sistema centralizado o en una unidad claramente identificada: la mayoría de los datos se encuentra dispersa en distintas unidades al interior del establecimiento. El Director académico recibe la información proporcionada por las ATES o instituciones externas que aplican ensayos ya sea de PSU o SIMCE, y la debe entregar a los jefes de departamento o al Equipo Técnico Pedagógico, a fin de que se realice un análisis al interior de los respectivos departamentos; sin embargo, ello no ocurre.

- 5) “El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar de decisiones educativas y monitorear la gestión”.

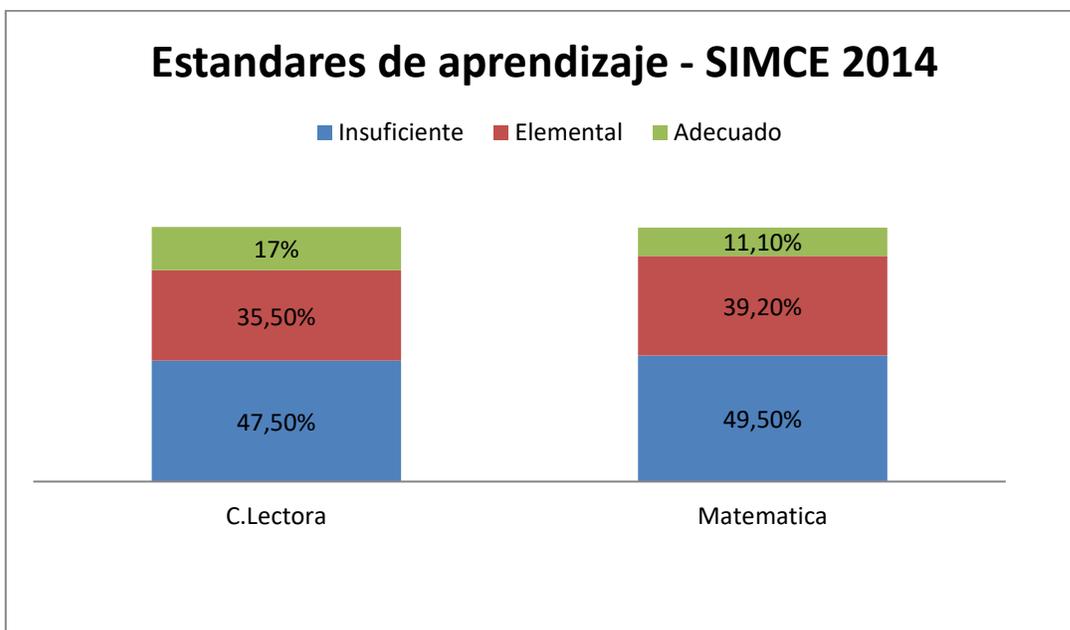
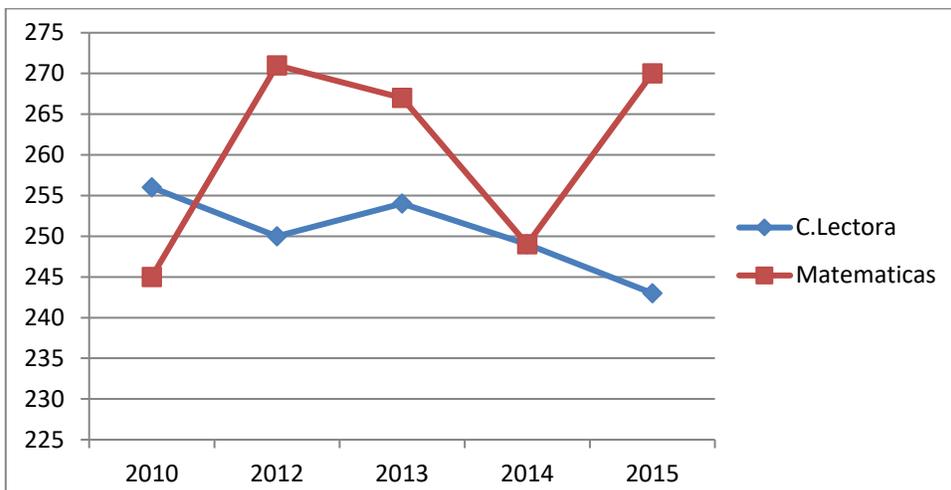
Este estándar se conecta con el anteriormente mencionado, pues al no existir una unidad que sistematice y centralice la información, es difícil que el equipo directivo pueda analizar y usar los datos para la toma de decisiones y monitoreo de la gestión.

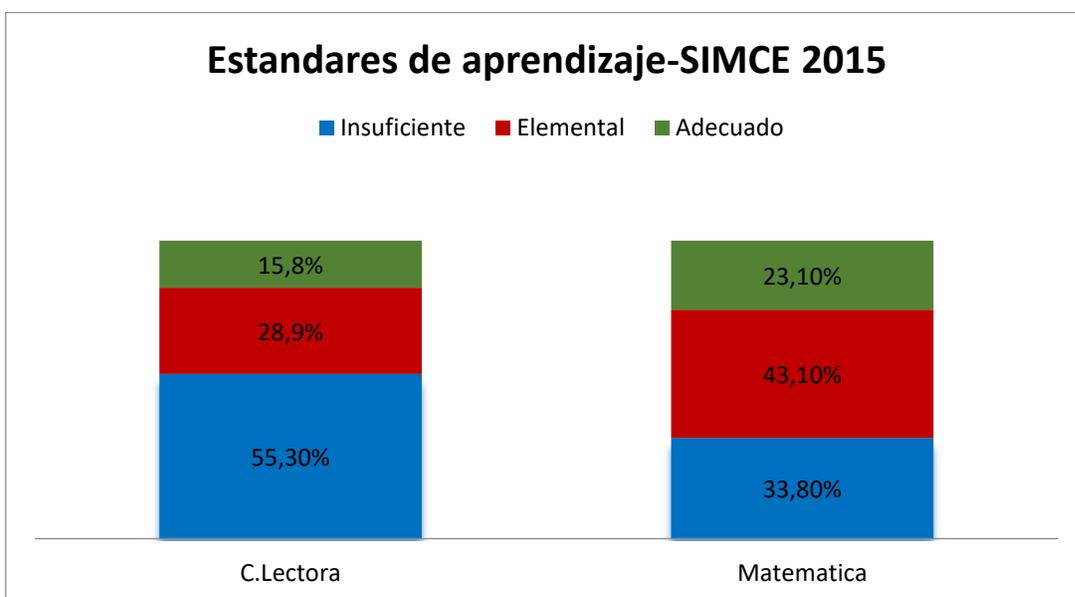
Por lo tanto, se detecta el equipo directivo:

- No comprende la métrica de los principales indicadores usados en educación.
- No analiza los datos recopilados, sino que son analizados de manera parcial por cada uno de los departamentos directamente involucrados, como son lenguaje y matemática.
- No usa los datos recopilados de manera sistemática para la gestión de resultados, por lo que la toma de decisiones para la mejora académica se basa en impresiones.

## **6.2) Puntajes SIMCE 2010-2015**

Por su parte, los resultados SIMCE obtenidos en los últimos años se presentan a continuación, de acuerdo con los siguientes gráficos, que nos muestran, el primero de ellos, los puntajes totales logrados en los últimos 5 años y los segundos, los estándares de aprendizaje logrados en los últimos 2 años:





De la lectura de estos resultados puede interpretarse que la mayoría de las estudiantes se encuentran en los niveles de logro insuficiente y elemental en ambos SIMCE aplicados en los últimos años; sin embargo, en el subsector de Matemática se observa una disminución en el nivel insuficiente de 15 puntos porcentuales entre los años 2014 y 2015, lo que se refleja en el aumento de los puntajes SIMCE de dicho subsector, ya que en el año 2014 obtuvieron 249 puntos y, en el año 2015, 270 puntos.

No obstante, en el ítem de Comprensión Lectora, que es transversal a todas las asignaturas, no se detectan varianzas importantes en cuanto a puntajes totales, pero sí hay un aumento en el nivel insuficiente de un año a otro, pasando de 47,5% en el año 2014 a 55,30% en 2015.

En cuanto a los resultados académicos del SIMCE de los últimos años, podemos decir que, en el área de Comprensión Lectora, la varianza entre el año del puntaje más alto (256 puntos en el año 2010) y el puntaje más bajo (243 puntos del año 2015) tiene una escasa diferencia de -13 puntos. En cambio, en el área de Matemática, los resultados SIMCE alcanzados los últimos 4 años indican una varianza alta, pues el puntaje más alto (271 puntos del año 2012) y el puntaje más bajo (249 puntos del año 2014) muestran una diferencia importante (-22 puntos), lo que en términos cuantitativos nos indica que en este subsector hay oscilación permanente de los resultados, pero que, sin embargo, tiende a la mejora.

Cabe preguntarse si esta fluctuación o varianza de puntaje, tiene alguna explicación o no. De acuerdo a la información recopilada hasta la fecha a través de entrevista realizada a la Rectora, hay factores que escapan a la realidad del liceo, pues hay que considerar que “a diferencias de otros

colegios, nosotros recibimos a nuestras alumnas en Primero Medio, siendo que la primera prueba externa que tenemos (SIMCE) es en octubre del año siguiente que ingresan, es un tiempo mínimo para trabajar con ellas” (Rectora, 18/10/2015). “Nuestras alumnas vienen de realidades muy distintas, en donde no siempre han tenido un desarrollo académico adecuado, y las dificultades que presentan son muy graves; por ejemplo, en el subsector de Matemáticas hay niñas que no saben las tablas de multiplicar, o se equivocan en cálculos simples, de potencias o multiplicaciones. Entonces es difícil pasar a otras temáticas que nos exige el currículo cuando, por ejemplo [fallan] en fracciones” (Paola Rosales, Rectora,18/10/2015). “Yo he hecho talleres a algunas estudiantes de Primero Medio y me doy cuenta que las falencias están en contenidos que debieron ver en los cursos más pequeños, como Cuarto Básico o Quinto Básico” (Paola Rosales, Rectora,18/10/2015). “... Sin embargo, los resultados que obtenemos son mejores que los de colegios de origen de ellas, lo que comprobé con un estudio comparativo que realice hace 2 años” (Paola Rosales, Rectora, 18/10/2015). Por lo que “podríamos decir que nosotros logramos mejorar los resultados con respecto a la realidad de donde traemos nuestras niñas. No sé si se entiende, pero claro, como escuela quisiéramos compararnos con sí misma y tener resultados mayores, no sé, 280 puntos, 300 puntos, que es nuestra meta. Pero se nos hace difícil por esto que yo te acabo de decir” (Paola Rosales, Rectora, 18/10/2015).

A pesar de la no selección de estudiantes, se realiza un *test* de diagnóstico a todas las estudiantes que ingresan, que incluye preguntas en su mayoría de un test psicopedagógico, midiendo habilidades de comprensión lectora, cálculo, numeración, razonamiento deductivo e inductivo. Generando resultados que en palabras de la directora son “bajísimos”, los que no son individualizados ni tomados en consideración al momento de implementar una gestión pedagógica adecuada. Los resultados académicos de pruebas externas o internas son dados a conocer a través de la Directora Académica en las reuniones semanales del equipo Directivo y a través de las actas de los departamentos, especialmente de Matemática y Lenguaje.

Durante la entrevista realizada a la Directora Académica, ella reconoce que no ha habido sistematización ni orden en la implementación de prácticas pedagógicas que apuntan a la mejora de los resultados académicos. Con ello vendríamos a confirmar como causa de primer orden, las “políticas de gestión y planificación de resultados poco claras”. Estos resultados se comunican a los profesores jefes de cada nivel, y se generan nuevas estrategias, según fue informado por la Rectora.

A nivel de los docentes la Rectora ha recibido preocupaciones por parte de estos, respecto a los resultados académicos logrados. Tal como dice ella “Los profesores se cuestionan también el

trabajo que están realizando dentro de la escuela, y les baja un poco la autoestima cuando ven que los resultados que obtiene en el liceo son más bajos de lo que ellos esperan”; con esta última frase se evidencia de que los docentes no están alineados en cuanto a las expectativas académicas en relación con las estudiantes.

### **6.3) Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME)**

En cuanto al PME, se pudo acceder al FORMULARIO de Registro del Plan de Mejoramiento Educativo, dado a conocer a la Directora Académica de la SECST con fecha del 23 de julio de 2015, en el cual se menciona que el PEI se encuentra en reformulación, debido a que ha habido un cambio relativos a los “principios teóricos que dan cuenta de un cambio de paradigma en donde docentes y estudiantes se vinculan de distinta manera, volviéndose el primero en un facilitador del aprendizaje de los estudiantes que investigan y descubren lo que quieren aprender. Desde este punto de vista, es necesario definir un nuevo modelo pedagógico y evaluativo que dé cuenta de salas dinámicas y mesas colaborativas de trabajo”(PME Liceo Politécnico Católico Femenino, 2015).

En el apartado de AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL del PME se menciona como resultado cuantitativo usado para analizar los resultados SIMCE de 2° medio, las últimas cuatro mediciones, concluyendo que los resultados SIMCE en Lenguaje presentan un estancamiento en las cuatro últimas mediciones, es decir, son resultados similares. En cambio, los resultados SIMCE de Matemática son fluctuantes, con un alza importante en medición 2012 y una baja en el año 2014.

Los otros indicadores de calidad presentan resultados muy positivos, todos por sobre 70 puntos, concluyéndose a partir de ello que existe un clima apropiado para el aprendizaje.

En cuanto a la evaluación del PME 2014, se menciona que:

- “Se logra implementar un sistema de trabajo técnico pedagógico que coordine los lineamientos metodológicos y evaluativos para el mejoramiento de los aprendizajes”, esto se vincula a la creación del Equipo Técnico Pedagógico, cuya consolidación como tal ocurrió en agosto del año 2015.
- “Es necesario señalar que, en cuanto a los indicadores de eficiencia escolar, la tendencia es constante ya que en general los resultados no varían significativamente. Sin embargo, preocupa la tasa de retiros efectuados en los niveles de Primero y Segundo Medio, lo que implica analizar las variables que intervienen para focalizar estrategias”. Esto se puede interpretar como que hay un

porcentaje de estudiantes que no terminan el año escolar en el liceo por problemas de exigencia del mismo, o bien por no cumplir los requerimientos académicos necesarios.

- “Por otro lado, es necesario revisar los resultados de aprendizajes obtenidos a partir de la aplicación de pruebas estandarizadas, ya que, si bien hay una movilidad de estudiantes, siguen concentrándose en los niveles medio-bajo y medio-alto, siendo muy poco el avance hacia el nivel alto. Esto ocurre especialmente en Resolución de Problemas”. Aquí se detecta que hay una percepción clara de la existencia de un bajo rendimiento académico, pero no se menciona si se cumplen o no las metas planteadas.

En relación con el registro de las fortalezas y debilidades de los procesos institucionales y pedagógicos por área de proceso y de resultados, mencionados en el PME para los efectos de este Proyecto de Magíster, se rescatan 2 partes. En primer término, se revisa la **Gestión Pedagógica**, que menciona como **fortalezas** los siguientes puntos:

- Funcionamiento del Equipo Técnico-Pedagógico en etapa inicial de articulación lineamientos pedagógicos.
- Instalación de espacios de reflexión pedagógica.
- Generación de instancias de intercambio de prácticas pedagógicas para la mejora.
- Mejora en el desarrollo de habilidades en las estudiantes a través de metodologías efectivas en algunos docentes.

Y las **debilidades** son:

- Falta sistematizar procesos de seguimiento de tareas del equipo para su adecuada instalación en las prácticas docentes.
- Falta incluir a los docentes de formación TP en los espacios de reflexión pedagógica.
- Falta instalar la cultura de acompañar y/o modelar clases para propiciar el intercambio de experiencias.
- Falta involucrar a todos los docentes en la implementación de metodologías innovadoras que desarrollen habilidades.

En cuanto a la **Gestión de Resultados** se menciona como **fortalezas**:

- Se logra sistematizar procesos de evaluaciones externas para su posterior análisis.

- Se logra reflexionar sobre los resultados obtenidos en los distintos indicadores y se plantean estrategias de mejoras transversales.
- Se logra aumentar significativamente los resultados de la aplicación de pruebas SEP.
- Se logra fomentar la gestión de resultados a través del reconocimiento y autoanálisis de las prácticas pedagógicas.

Y como **debilidades**:

- Falta análisis de resultados más a corto plazo para implementar acciones de mejora.
- Falta involucrar a todos los docentes en la reflexión.
- Falta acortar los tiempos de obtención de resultados de pruebas SEP para la toma de decisiones frente al desarrollo de la clase.
- Falta fortalecer la gestión de resultados en todos los directivos y docentes.

En relación con las **conclusiones**, en el apartado relacionado con los resultados, se menciona que “En cuanto a los resultados hemos analizado que nos encontramos con bases sólidas para instalar el proyecto educativo que estamos construyendo. El establecimiento entrega formación de calidad en las cuatro especialidades que imparte lo que se ve demostrado en las evaluaciones de los centros de prácticas (hospitales, jardines, empresas, hoteles, agencias de viajes). Ellos resaltan el sello que tienen nuestras estudiantes. Ese sello queremos posicionarlo también en la continuidad de estudios, alcanzando mejores resultados en la PSU para brindar el mayor número de oportunidades. Además, queremos dar un salto importante en los resultados SIMCE, ya que estando sobre el promedio del nivel socioeconómico al que pertenece nuestro liceo, creemos firmemente que pueden ser mejores porque tenemos grandes expectativas en nuestras estudiantes y en toda la comunidad educativa.” ( PME 2014)

Con esta última declaración nos damos cuenta de que el equipo de gestión sí desea mejorar los resultados SIMCE, ya que, según el nivel socioeconómico al que pertenece la mayoría de las

estudiantes del liceo, este se encuentra sobre el promedio del mismo y también declaran tener altas expectativas sobre las estudiantes y la comunidad educativa en general.

Los objetivos estratégicos planteados en el PME para lograr esta mejora de resultados son:

- “Fortalecer, empoderar y acompañar al profesor jefe en su rol protagónico como líder de su curso para mejorar la asistencia, puntualidad, rendimiento académico de los cursos, así como la convivencia entre los estudiantes y la persecución de los valores de *Mi estrella*, expresados en el PEI” Los que solo menciona el rol del profesor jefe como líder del curso para mejorar los resultados, pero no dice cómo piensa hacerlo y a través de qué procesos.
- Consolidar un sistema de trabajo que permita mejorar resultados en mediciones externas: PSU, SIMCE, COBERTURA SECST, entre otras. Aquí nuevamente no dice el cómo, en qué tiempos, y a través de qué mecanismos.

En cuanto a las **metas estratégicas** se declara:

- “Aumento de asistencia a un 95%.
- Disminución de tasa de repitencia en un 60%.
- Aumento de estudiantes **destacadas mi estrella** en un 60% por curso (Instrumento valórico).
- Disminución de deserción escolar en todos los niveles de un 60%.
- SIMCE 2018: 300 puntos.
- PSU promedio: 550 puntos
- Cobertura en las pruebas SECST: 80% de logro en todos los subsectores”.

A pesar de que las metas estratégicas nos hablan de una mirada de altas expectativas, sin lugar a duda sí hay una cierta preocupación por parte del equipo directivo frente al ítem gestión de resultados. No obstante, esta preocupación no se logra traspasar al resto del cuerpo docente, quedando solo marginada al Equipo Técnico Pedagógico, pero además se percibe que se toman en cuenta la importancia de este proceso para poder mejorar los otros aspectos relacionados con la Gestión de la Institución Educativa, pues, tal como se explica en el capítulo del Marco Teórico de este Proyecto de Magíster, hay “preocupación... pero hay gestión efectiva de gestión de resultados. Con fecha del día 9 de mayo del presente año (2016) se dio a conocer el PME para el año 2016 a todos los funcionarios del liceo, en que en el área Liderazgo, dimensión Planificación y Gestión de Resultados, menciona como práctica a abordar que *El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e*

*implementa una estrategia efectiva para difundirlo*”, siendo su objetivo “Consolidar el proyecto educativo institucional y su difusión en la comunidad educativa”; por lo tanto, la Gestión de Resultados se menciona dentro del PME presentado, lo que evidencia que la gestión de resultados no es un prioridad para el ED.

Tal como dice el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, una de las claves para desarrollar una gestión “eficiente [en] el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento”(MINEDUC, 2005, p. 28)

Esta situación no está ocurriendo al interior de la unidad educativa investigada, pues a pesar de que se aplican evaluaciones sistemáticas externa e internamente desde ATEs contratadas por el sostenedor o mediante instrumentos elaborados por los docentes al interior del establecimiento, no hay por parte del ED una práctica de “recolectar y analizar sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento” (MINEDUC, 2005, p. 29); por ende, tampoco está la práctica de “explicar de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa” (MINEDUC, 2005, p. 29), a pesar de que estos sí se informan al ED desde la Dirección Académica y desde los propios Departamentos, especialmente de Lenguaje y Matemática.

Sin embargo, y pese a que los resultados son informados, no se observa una práctica sistemática de análisis y reflexión sobre los mismos, que vaya en directo beneficio de mejorar los resultados académicos, ya sea en las prácticas pedagógicas o bien en la toma de decisiones de los contenidos a reforzar.

La inexistencia de una sistematización y análisis profundo se confirma con las palabras de la Rectora del liceo, cuando declara en una entrevista de agosto de 2015: “creo que tienes razón tú cuando dices que falta un poco de sistematicidad y ordenamiento, sí, tienes toda la razón”.

#### **6.4)Evaluaciones**

A lo largo de su etapa escolar en la Educación Media, todas las estudiantes son evaluadas en diversas instancias para distintos objetivos. A continuación, se observa una tabla en que se indica

cuáles son los procesos evaluativos que se llevan a cabo por las estudiantes desde su ingreso hasta la rendición del SIMCE en el nivel de Segundo Medio, de acuerdo con la información recopilada en conversaciones con Director Académico y Director de Ciclo Inicial, y según las actas del Equipo Directivo:

Evaluación ¿Qué tipo de evaluación es?	Fecha ¿Cuándo?	Objetivo ¿Paraqué?	¿Quién la aplica y qué instrumento se usa?
<b>AÑO PREVIO AL INGRESO AL LICEO</b>			
Evaluación de diagnóstico	Agosto- septiembre previo al año de ingreso al liceo	Para determinar los niveles de conocimientos de las estudiantes que ingresan. Identificar las estudiantes con NEE permanentes o transitorias, ya que por decreto no pueden ser más 5 por curso. Para armar los futuros Primeros Medios para así componerlos lo más heterogéneamente posible.	El liceo usa instrumento Evalúa 8.
Evaluación de conocimientos disciplinares en Matemática y Lenguaje.	Enero año de ingreso al liceo.	En marco de curso de reforzamiento para estudiantes de Primero Medio, al final del curso se aplica una evaluación para determinar los niveles de conocimientos con que van a ingresar las	Prueba de conocimientos de creación propia de los profesores que realizan este reforzamiento.

		estudiantes en Primer Año Medio, pero esta información se usa solo para la composición de cursos.	
<b>PRIMER AÑO MEDIO</b>			
Evaluación de diagnóstico	Marzo	Todas las asignaturas del nivel Primero Medio realizan una evaluación de diagnóstico para determinar los niveles que logro que tienen las estudiantes.	Elaboración propia de cada departamento con variedad de ítems, ya sea de desarrollo, alternativas u otros.
Jornada de ensayos SIMCE y PSU	Abril	Para evaluar niveles de logro de las estudiantes tanto de 1°, 2° y 4° medio. En los niveles 1° y 2° medio se aplica esta evaluación con nota. Sus resultados son enviados posteriormente al Director Académico y los jefes de departamento toman conocimiento y se ponen en el libro de clases como nota de asignatura.	Elaboración externa, y es aplicada por el personal del Liceo.
Pruebas de cobertura de todos los subsectores	Junio	Para evaluar niveles de cobertura curricular de las estudiantes durante el Primer Semestre (sin nota).	Elaboración por parte del sostenedor, con apoyo de docentes de los

			colegios que administra.
Exámenes de fin de semestre	Junio	Para evaluar niveles de conocimientos de los contenidos impartidos (con nota que tiene un valor del 30% del promedio semestral; en caso de que la estudiante tenga promedio sobre 6,5, se exime)	Elaboración interna por parte de los distintos subsectores.
Ensayo de SIMCE	1ª semana de agosto	Para evaluar niveles de logro de las estudiantes.	Elaboración externa, implementada por sostenedor.
Evaluación externa	3ª semana de octubre	Prueba externa en los niveles de Primero (Resolución de Problemas) y Segundo Medio (SIMCE Matemática y Lenguaje) Para evaluar niveles de logro en Primero Medio y Segundo Medio.	Elaboración externa, implementada por sostenedor.
Pruebas de cobertura de todos los subsectores	Noviembre	Para evaluar niveles de cobertura curricular de las estudiantes durante el Segundo Semestre (sin nota).	Elaboración por parte del sostenedor, con apoyo de docentes de los colegios que administra.

<b>SEGUNDO AÑO MEDIO</b>			
Evaluación de diagnóstico	Marzo	Todas las asignaturas del nivel Primero Medio realizan una evaluación de diagnóstico para determinar los niveles que logro que tienen las estudiantes.	Elaboración propia de cada departamento con variedad de ítems, ya sea de desarrollo, alternativas u otros.
Jornada de ensayos SIMCE y PSU	Abril	Para evaluar niveles de logro de las estudiantes tanto de 1°, 2° y 4° medio. En los niveles 1° y 2° medio se aplica esta evaluación con nota. Sus resultados son enviados posteriormente al Director Académico y los jefes de departamento toman conocimiento y se ponen en el libro de clases como nota de asignatura.	Elaboración externa, y es aplicada por el personal del liceo.
Pruebas de cobertura de todos los subsectores	Junio	Para evaluar niveles de cobertura curricular de las estudiantes durante el primer semestre (sin nota).	Elaboración por parte del sostenedor, con apoyo de docentes de los colegios que administra.
Exámenes de fin de semestre	Junio	Para evaluar niveles de conocimientos de los contenidos impartidos (con nota que	Elaboración interna por parte de los distintos subsectores.

		tiene un valor del 30%, del promedio semestral; en caso de que la estudiante tenga promedio sobre 6,0, se exime).	
Ensayo de SIMCE	1ª semana de agosto	Para evaluar niveles de logro de las estudiantes.	Elaboración externa, implementada por sostenedor.
<b>Aplicación de SIMCE a nivel nacional</b>	<b>2ª semana de octubre</b>		<b>Elaboración externa, desde el MINEDUC.</b>
Evaluación externa	3ª semana de octubre	Prueba externa en los niveles de Primero (Resolución de Problemas) y Segundo Medio (SIMCE Matemática y Lenguaje) para evaluar niveles de logro en Primero Medio y Segundo Medio.	Elaboración externa, implementada por sostenedor.
Pruebas de cobertura de todos los subsectores	Noviembre	Para evaluar niveles de cobertura curricular de las estudiantes durante el Segundo Semestre (sin nota).	Elaboración por parte del sostenedor, con apoyo de docentes de los colegios que administra.
Exámenes de fin de semestre	Diciembre	Para evaluar niveles de conocimientos de los contenidos impartidos.(con nota que	Elaboración interna por parte de los distintos subsectores.

		tiene un valor del 30% del promedio semestral; en caso de que estudiante tenga promedio sobre 6,0, se exime)	
--	--	--	--

Al momento de analizar la gran cantidad de evaluaciones a las cuales son sometidas las estudiantes del Liceo Sara Blinder, es fácil darse cuenta que hay diversas instancias evaluativas. Por un lado, tenemos los ensayos SIMCE que son elaborados por una ATE, y posteriormente aplicadas por el sostenedor a todos los colegios que forman parte de su Fundación. Por otro lado, están las pruebas de cobertura elaboradas también por una ATE, y posteriormente aplicadas por el sostenedor en las mismas condiciones que los ensayos anteriormente mencionados. Luego se encuentran las evaluaciones internas de la institución en estudio, que son las evaluaciones de diagnóstico y los exámenes semestrales, para finalizar con el SIMCE que es aplicado a nivel nacional por el MINEDUC.

#### **6.5) Prácticas de gestión de resultados**

Los resultados de las diversas instancias evaluativas, especialmente las de tipo externa, salvo de las del MINEDUC, son dados a conocer a través de diversos informes elaborados por las ATEs involucradas, y distribuidas por el sostenedor al ED, quien a su vez hace llegar estos informes a los jefes de departamento de los distintos subsectores, quienes supuestamente analizan los resultados para implementar prácticas de mejora.

El análisis que hace el ED de los resultados se percibe como muy superficial de acuerdo a las actas leídas, puesto que no se menciona elementos débiles, ni fortalezas, solo se felicita a los profesores involucrados por el puntaje logrado (Acta ED 13/06/2016).

Por otro lado, en reunión del ED del 20/09/2016, se menciona que se “felicita a los departamentos de Lenguaje y Matemática por las iniciativas que llevan a cabo para mejorar los resultados de aprendizaje, especialmente en los 2° medios, donde se espera lograr buenos resultados en las pruebas de medición externa que se aplicarán los días 18 y 19 de octubre”. De acuerdo a estas declaraciones, es posible darse cuenta de que el ED delega la gestión de resultados,

especialmente el análisis y planeamiento de acciones de mejora a los departamentos involucrados, especialmente en Lenguaje y Matemática, ya que la recopilación de los datos viene elaborada por las ATEs y el sostenedor.

De acuerdo a conversaciones sostenidas por el Director Académico, los informes de resultados elaborados por el sostenedor son muy elementales, ya que solo realizan una comparación de niveles de logro en términos de cobertura curricular, en comparación a otros colegios de la Fundación por medio de gráficos, pero no presenta un análisis más profundo sobre las fortalezas y debilidades detectadas en las pruebas.

En cambio, según las palabras del Director Académico, los informes de resultados elaborados por las ATEs externas, si son más profundos, ya que plantean un análisis por preguntas, habilidades, contenido evaluado, y porcentajes de logro. Sin embargo, la información no logra ser analizada en profundidad por ninguna de las instancias más formales, del todo proceso de gestión de resultados como son el ED y los departamentos de los subsectores involucrados.

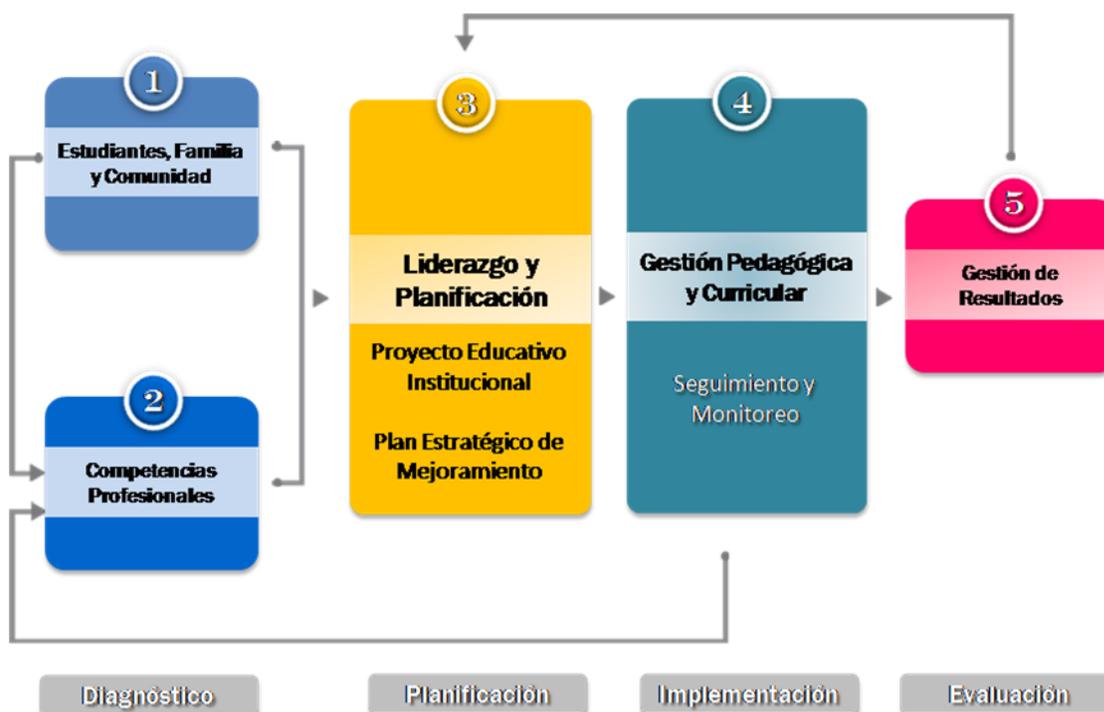
De acuerdo a una encuesta aplicada al jefe de departamento de Lenguaje, quien lleva 13 años de ejercicio en el liceo, sí realizan prácticas de análisis, y recopilación de resultados, como también él tiene claro lo que es la gestión de resultados, tal como declara: “Proceso de recabar información sobre resultados, analizarlos y generar intervenciones para la mejora de los procesos”; sin embargo, en la misma declaración él menciona que “los procesos sistemáticos son escasos”; es decir, no hay un proceso sistemático y ordenado de gestión de resultados a nivel macro, lo que se complementa con la existencia de procesos que “más bien surgen a partir de iniciativas aisladas”, lo que se complementa con la existencia de que “las prácticas son bastante deficitarias, pues no son sistemáticas ni monitoreadas en el tiempo”.

Al momento de analizar las declaraciones del Director Académico y del jefe de departamento de Lenguaje, se confirma que la gestión de resultados al interior del Liceo Sara Blinder, es deficiente, poco clara y sistemática. Al entrevistar al Director Académico, se le consultó porqué ocurría esto. Él responde que se debe a que no hay tiempo para llevar a cabo un análisis profundo; además, él piensa que los docentes, especialmente los jefes de departamento, no saben cómo usar la información que reciben.

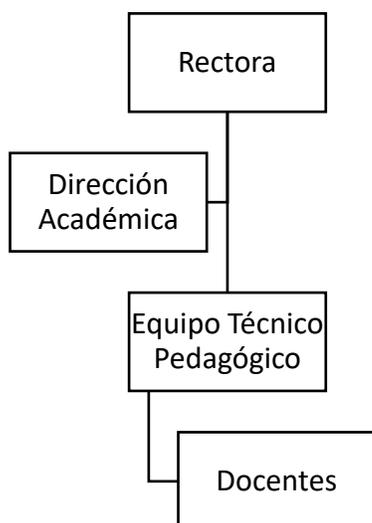
Respecto al factor “tiempo” mencionado, es importante decir que todos los departamentos tiene reuniones semanales, en horarios fijados los días martes de 15:30 a 18:00 horas, por lo que pienso que tal factor, no es una causal válida para una inadecuada gestión de resultados. Sí puede serlo el uso poco adecuado de la información, ya que no saben cómo analizar los datos recopilados y cómo usar la información para implementar acciones de mejora.

## CAPÍTULO 7: DISEÑO PLAN DE MEJORA DE GESTIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo, tiene como objetivo presentar un plan de mejora para la gestión de resultados, de la unidad educativa en estudio, para ello como primer paso es necesario, que haya una adecuada coordinación entre el Equipo Directivo, el Equipo Técnico Pedagógico y los docentes de las principales áreas involucradas, que considere como base el diagrama de flujo para la toma de decisiones para la mejora planteado por la Fundación Chile que es una adaptación de la propuesta de los Estándares Indicativos de Desempeño del MINEDUC, que es el siguiente:



En él, la gestión de resultado es la práctica que se relaciona con la evaluación, y se conecta con Liderazgo y Planificación, para la elaboración del PEI y del PME. A este respecto, se debe considerar las instancias de jefaturas existentes, y las funciones que deberían cumplir para llevar políticas continuas y sistemáticas que permitan una implementación permanente de gestión de resultados. Con base en el organigrama presentado, hemos diseñado otro organigrama que solo consideraría los actores involucrados en la gestión de resultados. Dicho organigrama institucional es el siguiente:



Aquí es posible apreciar que no hay nuevos actores involucrados, sino que son los mismos existentes actualmente, pero para efectos de las prácticas y actividades que se relacionan con la gestión de resultados, definiremos las acciones que creemos que cada uno de ellos debe llevar a cabo y con qué periodicidad, considerando los recursos existentes tanto en términos humanos, de tiempo y de materiales.

La efectiva implementación del plan de mejora de la gestión de resultados es fundamental que se cumplan ciertos requerimientos, como son: Dirección y Liderazgo, Compromiso y Capacitación.

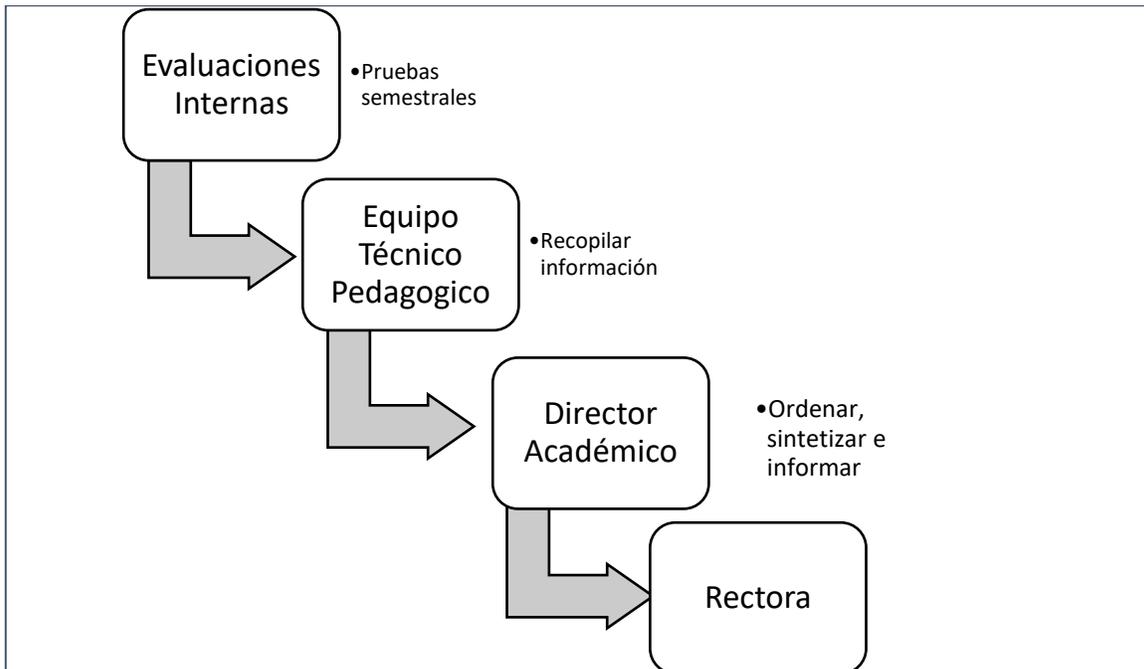
### **7.1 ) Dirección y Liderazgo**

El liderazgo por parte de la Rectora de la institución está ampliamente reconocido y validado, lo que se comprueba en la encuesta aplicada el año 2014, pero no se percibe el mismo reconocimiento y validación para los demás miembros del ED, especialmente el Director Académico (DA) ya que al ser una persona que se ha integrado hace poco tiempo al Liceo, no se tiene muy claro su rol y sus tareas, por eso mismo, es importante que la Rectora junto a los demás miembros del ED, se replanteen los roles y tareas que se deben llevar a cabo para una adecuada gestión de resultados.

De acuerdo al organigrama presentado, Desde la Rectora hasta los docentes es importante que todos manejen la información de los resultados que se obtienen desde las distintas instancias de evaluación que se llevan a cabo, ya sea a nivel interno (evaluaciones semestrales) o externo (pruebas de cobertura, ensayos SIMCE, SIMCE) para un adecuado análisis y reflexión pedagógica de estos resultados, que a corto plazo permitirán mejorar los resultados SIMCE de todos los subsectores evaluados.

En este marco, es importante redefinir los roles y funciones del Director Académico (DA) y el Equipo Técnico Pedagógico (ETP)

El DA, cumpliría el rol de ser el receptor y distribuidor de la información recopilada por parte de las distintas instancias externas al Liceo, y el ETP, tendrá que realizar una labor de recopilación y análisis de los datos de las instancias de evaluación interna, para así comunicarlas al Director Académico, quien a su vez informaría a la Rectora, con lo cual quedaría un diagrama de flujo de información de la siguiente manera.



## 7.2) Compromiso:

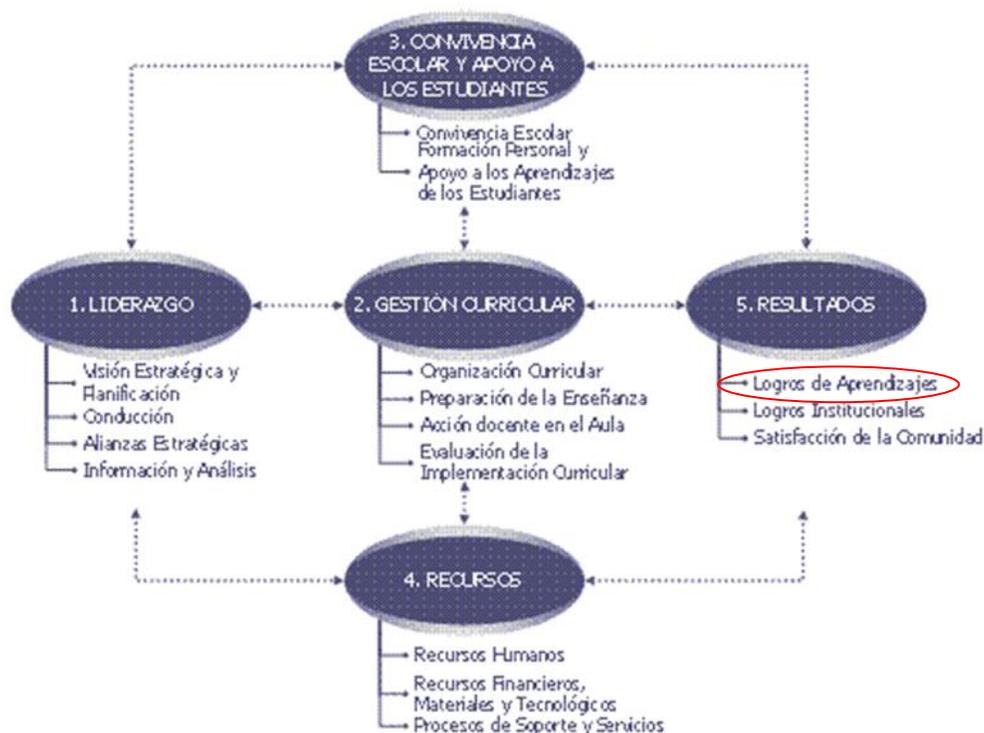
Es importante motivar al personal involucrado hacia el cumplimiento de metas tanto académicas como formativas, esto con la idea de generar compromiso de la comunidad educativa, ya que tal como se muestra en el análisis previo, la gestión de resultados es un elemento fundamental para lograr un adecuado PME y PEI , y a su vez una adecuada gestión pedagógica y curricular.

2.a Trabajo Interno: Es importante alinear a toda la comunidad en un mismo sentido, en consecuencia es importante que en la propuesta existan prácticas que promuevan la importancia

de la gestión de resultados, como así mismo potencie la difusión de estos, dando mayor protagonismo a los docentes, generando espacios de reflexión pedagógica mejor encauzados, en base a datos concretos, y no suposiciones.

**7.3) Capacitación:** Se hace necesario que el ED, y todos los miembros involucrados en el proceso de gestión de resultados, reciban una capacitación en el análisis, recopilación y comprensión de resultados académicos, esto con el fin de hacer adecuada la tarea encomendada, para ellos antes que nada es importante que el ED, especialmente DA, y el ETP, tomen conciencia de sus debilidades y fortalezas frente a la tarea de la gestión de resultados, para que así no se pierdan el rumbo en otras materias que ellos pueden considerar importantes.

Según el modelo de gestión escolar planteado por MINEDUC el año 2005, que se resumen en el siguiente esquema. En que los resultados son el último eslabón de la cadena de la gestión escolar, no deja de ser preocupante que los logros de aprendizaje que se detectan en el SIMCE son claves para determinar la gestión curricular, y los otros ámbitos de la gestión escolar.



De acuerdo lo detectado a lo largo de la investigación del presente Proyecto de Magister, se hace urgente y necesario elaborar un plan de mejora que se continuo para la adecuada gestión y análisis

de resultados académicos, especialmente SIMCE ya que es un importante indicativo de la calidad educativa de un establecimiento.

#### 7.4) Plan de Gestión y Análisis de resultados para la mejora.

En base a los actores principales involucrados, y a todas las evaluaciones que se llevan a cabo desde la evaluación de diagnóstico que se implementa a todas las estudiantes para su ingreso al Liceo hasta las pruebas de cobertura que se implementan a todas las estudiantes a fines del primer y segundo semestre, se va a crear un plan de gestión y análisis de resultados para la mejora a implementarse en el curso de 2 años.

El que se muestra en la siguiente tabla

Objetivos	Actividad	Tareas	Responsable Tarea	Tiempo de inicio-termino.
<b>PRIMER TRIMESTRE AÑO 1.</b>				
<b>Generar conocimientos teóricos en el análisis de resultados para equipos directivos y jefaturas.</b>	<b>Capacitación</b>	Capacitación Equipo Directivo y Jefes de Departamentos en análisis de resultados	ATE contratada por el sostenedor	Septiembre (curso de 20 horas cronológicas)
<b>Generar capacidades de análisis reflexivo de los resultados para proponer ajustes al proceso</b>	<b>Aplicación de capacitación</b>	Equipo Directivo junto a Jefes de Departamentos y todos los docentes realizan actividades de análisis resultados de la evaluación de	Director Académico- Coordinador PIE junto con personas de la ATE centrada en el proceso anterior.	Octubre- Noviembre (En reunión GPT en que están presentes todos los docentes ( 8 horas cronológicas de trabajo)

		Diagnostico, junto con el equipo PIE.		
Utilizar efectivamente las conclusiones del análisis desarrollado para implementar ajustes efectivos en los procesos de enseñanza y aprendizaje	<b>Creación de cursos de reforzamiento para las alumnas de ingresan a Primero Medio.</b>	Determinar contenidos que es necesario reforzar de acuerdo con los resultados obtenidos en evaluación de diagnóstico.	Jefes de departamento (Lenguaje- Matemáticas) junto con profesores de su departamento.	Noviembre (En reuniones de Departamento)
	<b>Análisis de resultados Obtenidos en Pruebas de cobertura</b>	Analizar resultados de prueba de cobertura (detectar debilidades y fortalezas de los distintos cursos)	Jefe de departamentos con sus respectivos docentes.	Diciembre (10 horas cronológicas)
	<b>Planificación de Unidad 0 para el siguiente año en curso</b>	De acuerdo a las debilidades y fortalezas detectadas en Prueba, se planifica Unidad 0 para reforzar contenidos y habilidades de estudiantes de todos los cursos.	Jefes de departamentos con sus respectivos docentes.	Diciembre (5 horas cronológicas)
	<b>Creación evaluación de Diagnostico que se aplica en marzo</b>	Creación de instrumento de evaluación de diagnóstico de	Jefes de departamentos con sus	Diciembre ( 5 horas cronológicas)

	<b>del siguiente año en Curso.</b>	acuerdo los resultados de la Prueba de Cobertura	respectivos docentes.	
	<b>Planificación de talleres de reforzamiento.</b>	De acuerdo a los niveles de logro de las evaluaciones de diagnóstico crear talleres de reforzamiento para las estudiantes que lo requieran.	Director Académico Jefes de departamentos Docentes de área que se evaluarán en el SIMCE del año siguiente	Diciembre ( 10 horas cronológicas)
<b>PRIMER SEMESTRE AÑO 2</b>				
	<b>Descripción del proyecto. Objetivos</b>	<b>Tareas</b>	<b>Responsable Tarea</b>	<b>Tiempo de inicio-termino.</b>
<b>Generar conocimientos teóricos en el análisis de resultados en docentes.</b>	<b>Capacitación</b>	Capacitación a docentes en análisis y gestión de resultados.	ATE contratada por el sostenedor.	1a semana de Enero
<b>Utilizar efectivamente las conclusiones del análisis desarrollado para implementar ajustes</b>	<b>Aplicación de evaluaciones de diagnóstico</b>	Aplicación de evaluación de diagnóstico a todos los estudiantes.	Director Académico Jefes de departamentos Docentes de subsectores	1ª semana de marzo.

<p>efectivos en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación que ocurren durante el primero semestre del año.</p>				
	<p><b>Análisis de resultados de evaluación de diagnóstico.</b></p>	<p>Análisis de resultados de la evaluación de diagnóstico. Registro de los resultados en libro de clases para tener un marco de referencia para el SIMCE y PSU. (por niveles de logro)</p>	<p>Jefes de departamento Docentes de distintos subsectores.</p>	<p>2ª semana de marzo.</p>
	<p><b>Talleres de reforzamiento</b></p>	<p>Implementación de talleres de reforzamiento para las estudiantes que presentaron más bajos niveles de Logro en los subsectores que serán evaluados en el SIMCE, para</p>	<p>Docentes PIE junto con Docentes de subsector</p>	<p>1:30 hrs cronológica a la semana. Desde Abril hasta Noviembre.</p>

		estudiantes de Primero y Segundo Medio. Talleres de reforzamiento para PSU Lenguaje y Matemáticas (3° y 4° medio)		
	<b>Jornada de ensayos SIMCE y PSU</b>	Aplicación de ensayos PSU y SIMCE	Elaboración externa. Director Académico	Abril ( 2ª semana)
	<b>Análisis de resultados de Jornada de ensayos</b>	Análisis de niveles de logro y detectar debilidades y fortalezas de estudiantes	Director Académico entrega los resultados a Jefes de Departamentos. Los cuales juntos a sus docentes analizan y toman remediales para la mejora	Mayo ( 1ª y 2ª semana) en horario de departamento.
	<b>Pruebas de cobertura</b>	Aplicación de pruebas de cobertura curricular. Elaboración interna por parte de los docentes	Director Académico. Jefes de departamento	Elaboración: Mayo Aplicación: última semana de Junio.,

		del establecimiento.,		
	<b>Análisis de resultados de prueba de cobertura</b>	Análisis de resultados de la prueba de cobertura.	Director Académico entrega los resultados a Jefes de Departamentos. Los cuales juntos a sus docentes analizan y toman remediales para la mejora	Primera quincena de Julio
	<b>Ensayo SIMCE y PSU</b>	Aplicación de ensayo SIMCE y PSU	Elaboración externa. Director Académico	1ª semana de Agosto
	<b>Análisis de resultados de ensayos PSU y SIMCE.</b>	Análisis de resultados de los ensayos.	Director Académico entrega los resultados a Jefes de Departamentos. Los cuales juntos a sus docentes analizan y toman remediales para la mejora	Ultima semana de Agosto.
	<b>Jornada de docentes y Equipo Directivo.</b>	Análisis y reflexión en torno a las nuevas practica de	Equipo Directivo	1 día completo. ( última semana de Septiembre)

		análisis y gestión de resultados.		
--	--	--------------------------------------	--	--

De acuerdo con lo planteado y al análisis minucioso de los procesos en relación con las evaluaciones que se implementan, se detectó lo siguiente:

- **Director Académico** no socializa debidamente y a tiempo los resultados recibidos desde distintas instancias, por lo que no existe una adecuada gestión de resultados desde el ED.
- **Jefes de Departamento** no reciben la información y tampoco realizan análisis profundo y a tiempo de los resultados, aunque si a grandes rasgos eran capaces de darse cuenta que había una gran falta de vocabulario y manejo de comprensión lectora, así como también debilidades en la resolución de problemas.
- Se implementaron diversas instancias de remediales, tales como talleres de reforzamiento, creación de material complementario, pero falta analizar los efectos de ellos, aunque en su momento hicieron un aporte a la mejora de los resultados SIMCE.

## CAPITULO 8: CONCLUSIONES

Para la adecuada existencia de una Dirección y Liderazgo, al interior de cual unidad educativa, además de una existencia de un líder adecuado en que “Uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con las capacidades profesionales de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus establecimientos.” (MINEDUC, 2005, pp 6), es decir los nuevos directores de la sociedad actual deben ser capaces de conducir y liderar los PEI de todo establecimiento de manera adecuada y equilibrada considerando todos los factores que una gestión educativa requiere, los cuales requieren la implementación de 4 procesos los cuales, a su vez, se subdividen de la siguiente forma:

1. **Diagnóstico:** En que los directores toman conocimiento del perfil de los estudiantes, sus familias y comunidad escolar, y las competencias profesionales del personal que tiene a su cargo.
2. **Planificación:** En que se elaboran el PEI y el PME.
3. **Implementación:** que implica las tareas que se relacionan con la Gestión pedagógica y Curricular, a través de un seguimiento y monitoreo constante.
4. **Evaluación:** que se relaciona con la gestión de resultados.

Estos cuatro procesos al interior de la Unidad educativa en estudio, a pesar de que si existen, de acuerdo a la información recopilada por los actores entrevistas, se detectó que el último proceso, que se relaciona con la Evaluación, específicamente con la gestión de resultados, se encontraba en una categoría incipiente, es decir, se sabe que existe algún procedimiento pero no está sistematizado, lo cual a su vez afecta a la etapa de Planificación e Implementación, ya que no se usan los resultados concretos, de números y estadísticas para planificar e implementar una adecuada gestión pedagógica y curricular, por lo que la planificación del PEI y el PME se basa a su vez en impresiones.

De acuerdo con el Marco para la Buena Dirección, publicada por MINEDUC el año 2015, Dentro de las dimensiones prácticas que todo ED, debe tener se mencionan las siguientes:

- a) Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida
- b) Desarrollando las Capacidades Profesionales

- c) Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje
- d) Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar
- e) Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar

El desarrollo y gestión del establecimiento escolar, hace mención a la gestión de resultados cuando se dice que “Gestionar de manera eficiente el establecimiento implica recoger y analizar de forma sistemática información y datos de los procesos y resultados del establecimiento tanto internos como externos. El uso adecuado de datos fortalece sus procesos de evaluación institucional y aprendizaje organizacional continuo, así como la toma de decisiones oportunas y basadas en evidencia para ajustar sus procesos y planes de mejoramiento.”(MDBD; MINEDUC; 2015). Siendo una de las principales prácticas: “recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.” Y junto con ello “Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.”, situación que no ocurría al interior de la unidad educativa en estudio, ya que los miembros del ED, no se sabían cómo usar la información que recibían por parte de las instituciones externas al establecimiento, como tampoco no sabían cómo usar los resultados SIMCE para un adecuado análisis y comprensión de estos.

En otras palabras, se tomaban decisiones en relación a los procesos educativos del establecimiento, pero no se consideraban los datos recopilados tanto a nivel interno como externo, lo cual demuestra una brecha entre lo que se declara y en la práctica.

Según los objetivos específicos planteados para este Proyecto de Magister que son los siguientes:

1. Detectar y revisar las prácticas de gestión de resultados, a nivel institucional, que reportan diversos estamentos del establecimiento.
2. Analizar las prácticas de gestión de resultados detectadas, a nivel institucional.
3. Diseñar plan de trabajo, tanto a nivel del Equipo Directivo como del Equipo Técnico Pedagógico, que permitan el análisis de datos y el diseño para la toma oportuna de decisiones en la gestión curricular.
4. Proponer un plan de mejora para el análisis de resultados académicos y de niveles de logro de los instrumentos ya existentes.

De acuerdo al objetivo 1 y 2, podemos decir que se detectó en base a las encuestas y entrevistas realizadas a los distintos actores, que sí existen prácticas de gestión de resultados, pero son incipiente debido a que el ED no tiene conocimientos de cómo llevar a cabo un adecuado análisis de resultados, y de qué manera este análisis es un importante instrumento para la mejora del nivel académico de la institución que dirigen, ya que si bien existen datos respecto a las evaluaciones tanto internas como externas que se aplican, pero no así un análisis, y uso de los mismos para implementar acciones para la mejora. O bien se implementan acciones para la mejora, sin usar los datos existentes.

Por ello en el objetivo 3, se propone el diseño de un plan de trabajo, que como primer paso tendrá llevar a cabo una Capacitación en la gestión de resultados, poniendo énfasis en el análisis y uso de los datos al Equipo Directivo y a los Jefes de departamento para que estos a su vez, repliquen los conocimientos adquiridos en los docentes a su cargo. Ello se debería comenzar a implementar en el mes de Septiembre para luego hacer una aplicación práctica de la misma guiada por la ATE contratada junto con el Director Académico, durante la época que se aplica la evaluación de diagnóstico que se usa para el ingreso de las estudiantes de Primero Medio y así ir aplicado el mismo proceso en las siguientes evaluaciones ya sean internas o externas, con lo cual pienso que se puede ir implementando este proceso como una práctica constante dentro del establecimiento.

Según el objetivo 4, se propuso un plan de gestión de resultados con procesos de trabajo para el Equipo Directivo y el Equipo Técnico Pedagógico, de acuerdo a los instrumentos ya existentes, y a los tiempos posibles de usar en cada instancia, considerando tanto las actividades que se realizan como las que planifican en forma anual. Por lo que no es necesario crear un nuevo cargo, pues los resultados de los distintos instrumentos ya están, pero esto no se socializan, por ende, no se analizan adecuadamente, para tomar remediales para la mejora académica.

El rol de Director Académico, en la implementación de este plan de mejora es fundamental, ya que será la persona que tendrá que liderar la mayoría de los procesos, seguramente recurrirá a la ayuda de los jefes de departamento, pero eso no significa que delegue todo el trabajo a los mismos, ya que él junto con el resto de los miembros del Equipo Directivo, especialmente la Rectora son los llamados a ejercer el liderazgo dentro de la institución.

## BIBLIOGRAFIA

1. MINEDUC (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*.
2. MINEDUC (2014,2015). *Resultados educativos Docentes y Directivos SIMCE 2014” (Resultado específico Liceo Politécnico Sara Blinder)*
3. MNEDUC (2005). *Modelo de calidad de la Gestión Escolar*.
4. MINEDUC (2009.). *Modelo de calidad de la Gestión Escolar*.
5. UNESCO (2011). *Compendio Mundial de la Educación: satisfacer la demanda de la educación secundaria*.
6. UNESCO (2015). *El método de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes basadas en los resultados (GBR/RBM) y su aplicación en la UNESCO*.
7. DRUCKER, P.F. (1954) *The practice of management*. New York. Editorial: Harper&Brothers
8. PNUD (2009) *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*.
9. PME (2013). Presentado por Liceo Sara Blinder al MINEDUC.
10. MINEDUC (2016) *Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional: Más oportunidades para todas y todos los estudiantes*. División de Educación General Ministerio de Educación de Chile.
11. MINEDUC. (2005). *Marco de la Buena Dirección: Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño*. (F, Álvaro Sandoval Ed.) Santiago, Chile.
12. Fundación Chile. (2011). *¿Qué podemos hacer para mejorar?: Aplicación del Ciclo de Mejoramiento Continuo de Gestión Escolar. Manual para Diagnóstico Institucional y Diseño del plan de Mejoramiento*. 1-31. Santiago, Chile.
13. MINEDUC (2014) *Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos Escolares y sus Sostenedores*. Unidad de curriculum y evaluación. Ministerio de Educación de Chile.
14. MINEDUC (2017) *Plan de mejoramiento educativo. División de Educación General. Ministerio de Educación de Chile. Santiago, Chile*.
15. Arias E, Farías M, González-Velosa C, & Rucci G. (2015). *Educación técnico profesional en Chile*.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

16. [www.sarablinder.cl](http://www.sarablinder.cl)
17. GAZMURI, C. (2005). *Gestión de resultados: un desafío pendiente*. Presentación Power Point. En [www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR\\_articulos/.../articles-96112\\_recurso\\_6.ppt](http://www2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_articulos/.../articles-96112_recurso_6.ppt)
18. [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl)

19. Modelo de gestión escolar. documento consultado en <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CModelodeCalidaddeISACGE.pdf>
20. GARAY, S (2011) "Ciclo de Mejora continua y Certificación de Calidad en Gestión Escolar de Fundación Chile" consultado en [http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Mesa\\_2\\_GARAY\\_AYWIN.pdf](http://www.redage.org/sites/default/files/adjuntos/Mesa_2_GARAY_AYWIN.pdf)
21. Centros de Estudios MINEDUC. (29 de Noviembre de 2012). En búsqueda de evidencia de los efectos de la elección de la Enseñanza Media Técnico- Profesional en el desempeño en las carreras de la Educación Técnica Superior. Obtenido de [https://centroestudios.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/100/2017/06/A1N11\\_EfectoEleccionMediaTP.pdf](https://centroestudios.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/100/2017/06/A1N11_EfectoEleccionMediaTP.pdf)
22. Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 05 de marzo de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-0572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-0572013000300009&lng=es&tlng=es).

## ANEXOS

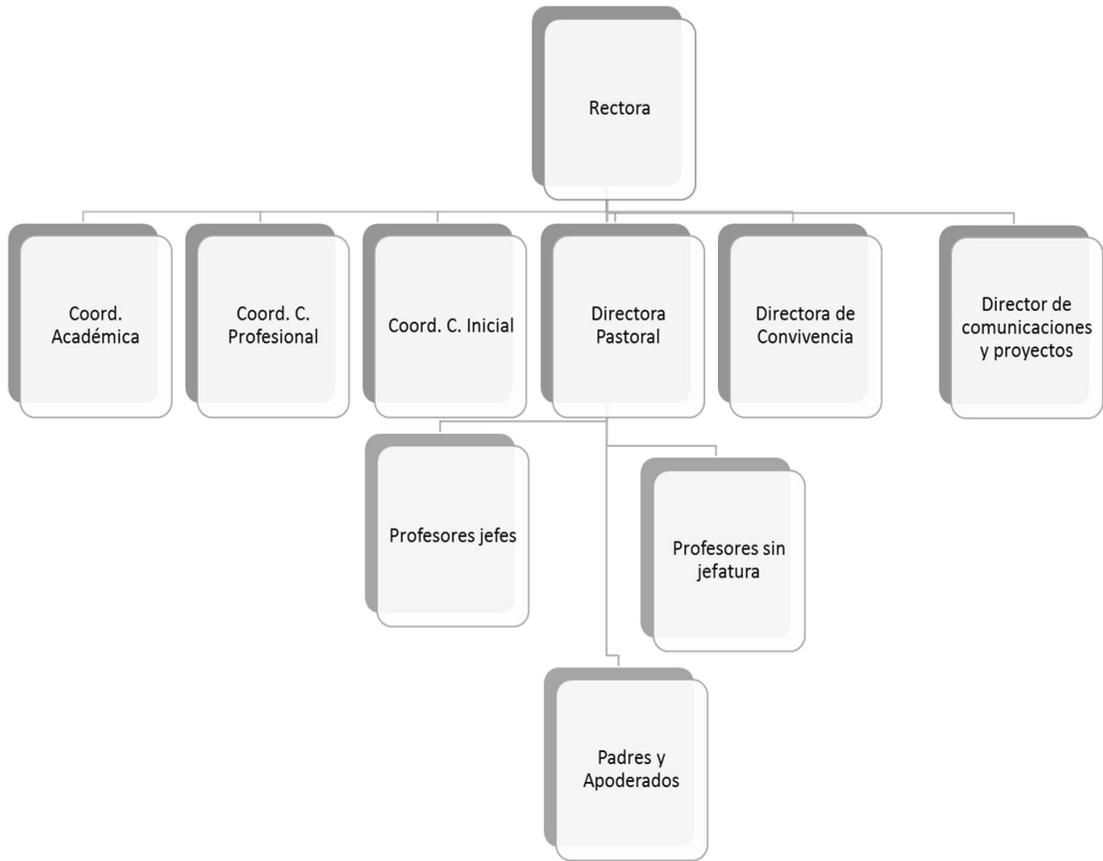
### *Índice anexos*

5. Listado de docentes que trabajan en Liceo Politécnico Católico Femenino.
6. Organigrama Institucional.
7. Entrevista semi- estructurada.
8. Encuesta aplicada a funcionarios del Liceo Técnico Profesional.

## **1. Lista de docentes que trabajan en Liceo Politécnico Católico Femenino.**

- 6 docentes de educación media en Lenguaje.
- 6 docentes de educación media en Matemática.
- 3 docentes de educación media en Historia, Geografía y Ciencias Sociales.
- 1 docente de educación media en Historia.
- 2 docentes de educación media en Ciencias (Química, Física o Biología)
- 2 docentes de Religión Católica.
- 2 docentes que realizan clases en subsector de Religión, gracias a estudios teológicos previos.
- 3 docentes de educación media en inglés.
- 2 docentes del área de Música.
- 2 docentes del área de Educación Física.
- 1 docente del área de Turismo.
- 2 docentes del área de Arte o Educación Tecnológica.
- 2 docentes para educación técnica en Párvulos, que son Licenciadas en Educación de esa área.
- 4 docentes en el área de Enfermería (2 con estudios relacionados con Pedagogía).
- 2 docentes para el área de Administración.
- 2 docentes educadores diferenciales que trabajan en el PIE.
- 3 psicopedagogos también relacionados con el PIE.

# 1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



## Entrevistas “Liceo Técnico Profesional Católico Femenino”

Nombre Entrevistadora: Carmen Figueroa

Nombre Persona Entrevistada:

Fecha \_\_\_\_\_

### **Sobre el Sistema de Uso de los Resultados:**

1. ¿Qué entiende usted por gestión de resultado?
2. ¿Cómo el equipo directivo apoya la labor pedagógica a sus docentes?
3. ¿Qué acciones desarrolla la directora para conocer el cumplimiento de los objetivos/metast de su unidad técnico-pedagógica?
4. ¿Cómo el equipo directivo toma conocimiento en el avance del aprendizaje de las alumnas?
5. ¿Cómo mide el equipo directivo el impacto de la efectividad de las prácticas de sus docentes en el aula?
6. ¿Qué procesos se llevan a cabo para analizar los resultados de las diversas evaluaciones que se aplican a las alumnas en función de la toma de decisiones que permitan mejorar las estrategias de enseñanza?
7. ¿Cómo se gestiona el análisis de los resultados de logro académico y otros para la toma de decisiones al interior del establecimiento?
8. ¿en qué ámbitos afecta el análisis de los resultados para el establecimiento de metas/objetivos?
9. ¿Cómo se comunican los resultados de las distintas modalidades de evaluación a la comunidad educativa?
10. Cuál es la modalidad que conecta o relaciona el uso de los resultados con la observación de prácticas docentes, en función de la mejora de estrategias tanto de enseñanza como de aprendizaje? ¿En qué situaciones se ha visto reflejado?
11. ¿Qué inquietudes han presentado los profesores para apoyar su labor en aula en función de la efectividad de los procesos de enseñanza/aprendizaje?
12. ¿Cómo se han canalizado y materializado estas inquietudes desde el equipo de gestión del establecimiento?
13. ¿Evaluaría usted las prácticas que hemos discutido a lo largo de esta entrevista como un sistema de gestión que permite la mejora de los resultados? ¿Por qué?

## **I. Sobre el compromiso de las alumnas con sus resultados**

1. ¿Cuáles son las prácticas que se establecen para informar y realizar reflexión sobre la función de los resultados y buscar el compromiso de las alumnas con la mejora de su proceso de enseñanza?
2. ¿De qué manera las alumnas establecen su compromiso con la obtención de buenos resultados académicos?
3. ¿Qué inquietudes han presentado las alumnas para solicitar/recibir apoyo en su proceso de aprendizaje?
4. ¿Cómo se han canalizado y materializado estas inquietudes desde el equipo de gestión del establecimiento?

## Encuesta Indicativa de Desempeño para Establecimientos Educativos

Estimado Docente:

La presente encuesta tiene por objetivo conocer la percepción sobre el estado de del indicador de desempeño relacionados con la gestión resultados al interior de Liceo.

Esta encuesta se basa en los estándares indicativos de desempeño, pero persigue un propósito distinto, el cual es recoger un diagnóstico sobre cómo los procesos a nivel institucional permiten que la Visión del Liceo Técnico Profesional Femenino se transmite al proceso de aprendizaje de las alumnas, especialmente al formar una vocación de continuidad de estudios superiores.

Desde ya, les agradecemos su excelente disposición para contestar esta encuesta, la información que ustedes nos entregan es muy valiosa para el análisis que debemos desarrollar.

### *Visión del Liceo Técnico Femenino*

"Liderar la oferta educativa en la formación técnico profesional de jóvenes, basada en una educación católica de calidad, que permita a las estudiantes su inserción laboral y la continuidad de estudios superiores."

### **Instrucciones para completar la encuesta:**

La encuesta se vincula a la dimensión de liderazgo, cuya subdimensión de interés es la que se relaciona con la Planificación y Gestión de Resultados:

, Para responder la encuesta se establecen indicadores. Junto a cada indicador, se encuentran cinco casillas. **Debe marcar sólo una de ellas**, de acuerdo con su observación y basándose en los siguientes criterios de evaluación:

#### **1. Desarrollo débil: D**

El proceso de gestión no se ha implementado o presenta problemas que dificultan el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel da cuenta de la inexistencia del proceso de gestión, o bien grafica prácticas que revelan deficiencias o faltas graves. Refleja la necesidad de trabajar urgentemente con miras a su implementación.

**2. Desarrollo incipiente: I**

El proceso de gestión se implementa de manera asistemática o incompleta, por lo que su funcionalidad es solo parcial.

Este nivel identifica algún grado de desarrollo del proceso de gestión, pero este resulta insuficiente. Reconoce una implementación en la dirección correcta, pero que requiere ser mejorada.

**3. Desarrollo satisfactorio: S**

El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, ya que cumple con los procedimientos, prácticas, cualidades o logros necesarios para que sea funcional.

Este nivel describe un desarrollo adecuado del proceso de gestión, acorde con la realidad del sistema educacional chileno. Se espera que los establecimientos alcancen este nivel.

**1. Desarrollo avanzado: A**

El proceso de gestión se encuentra instalado, es estable y efectivo, e incluye prácticas institucionalizadas, destacadas o innovadoras que impactan positivamente en el funcionamiento del establecimiento.

Este nivel describe un desarrollo del proceso de gestión que excede los parámetros esperados. Reconoce una implementación ejemplar, y muestra una perspectiva de mejora y un horizonte de desafío a los establecimientos que han alcanzado el nivel de desarrollo satisfactorio.

**2. No Conoce la Información: NS**

El proceso no es conocido por el encuestado.

**Datos Principales**

Cargo: Docente \_\_\_\_\_ Directivo \_\_\_\_\_ Equipo PIE \_\_\_\_ Equipo Psicoeducativo \_\_\_\_\_

Años de ejercicio en el Liceo: \_\_\_\_\_ años.

Importante: Los datos contenidos en esta encuesta son de uso exclusivo para efectos de mi Proyecto de Magister.

i. **DIMENSIÓN LIDERAZGO**

<b>A) Subdimensión: Liderazgo del Director</b>	<b>D ( 1pto)</b>	<b>I ( 2 ptos)</b>	<b>S ( 3 ptos)</b>	<b>A ( 4 ptos)</b>	<b>NS ( 0 ptos)</b>
El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.					
El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.					
El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa					
El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento					
El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.					
El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.					
El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.					

<b>Subdimensión: Planificación y Gestión de Resultados</b>	<b>D ( 1pto)</b>	<b>I ( 2 ptos)</b>	<b>S ( 3 ptos)</b>	<b>A ( 4 ptos)</b>	<b>NS ( 0 ptos)</b>
El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional ( PEI) actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.					

Se aplican procedimientos de supervisión y evaluación de los distintos instrumentos de planificación institucional: PEI, Plan Estratégico y/o Plan Mejoramiento Educativo.					
Se analiza los resultados de los proceso de gestión de las competencias profesionales de directivos, docentes y asistentes en la evaluación institucional.					
El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.					
El equipo directivo evalúa la efectividad de la planificación en los ámbitos curricular, administrativo y financiero en base los resultados de las metas institucionales.					
La dirección considera en la evaluación los resultados históricos de eficiencia interna en la toma de decisiones por ejemplo en la proyección de metras institucionales.					
El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.					
El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.					
El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.					

10. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.					
11. Se realiza una evaluación y análisis de los resultados educativos de las mediciones estandarizadas en las que participa el establecimiento. ( SIMCE, PSU, ensayos)					
12. El equipo técnico analiza los resultados del nivel de logro de los estudiantes en relación a los aprendizajes esperados, por asignatura, nivel, tipo y ciclo de enseñanza y los considera en la toma de decisiones para el mejoramiento institucional.					
13. El equipo técnico, evalúa la cobertura curricular en base a los programas de estudio establecidos.					
14. El sostenedor y el equipo directivo en la cuenta anual informan a la comunidad educativa los resultados de aprendizaje de los estudiantes, responsabilizándose del cumplimiento de las metas establecidas.					
Comentarios Generales:					