



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE MEJORAS EN ESTRUCTURACIÓN
DE ROLES PARA EQUIPO DE MANDOS MEDIOS.**

Por

Eduardo Andrés Araya Troncoso

**Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con
mención en Dirección y Liderazgo Educacional**

Profesor guía:

Maximiliano Hurtado

Cotutora:

Patricia Guerrero.

Julio, 2019

Santiago, Chile

INDICE

1.	RESUMEN	4
2.	INTRODUCCIÓN	6
3.	ANTECEDENTES TEÓRICOS	8
	3.1 Factores de Riesgo Psicosocial.	8
	3.2 Prevalencia de Riesgos Psicosociales en la profesión docente.	11
	3.3 Empresa Familiar	11
	3.4 Liderazgo en organizaciones centradas en la persona.....	13
	3.5 Mandos Medios.....	14
	3.6 Concepto de Rol	16
	3.7 Frontera organizacional.....	18
	3.8 Ejercicios de roles.....	19
	3.9 Pensamiento de Diseño	19
4	CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
	4.4 Datos Generales.....	21
	4.5 Organigrama.....	22
	4.6 Proyecto Educativo.....	22
	4.7 Roles y Funciones de mandos medios en PEI.....	23
	4.7.1 Organización Institucional y Perfiles de los Agentes	23
5	RESULTADOS APLICACIÓN PROTOCOLO DE RIESGOS PSICOSOCIALES	28
	5.4 Resultados generales para la organización.....	28
	5.2 Resultados Sub dimensiones organización	29
	5.3 Resultados generales y específicos Estamento Docente.....	30
	5.4 Resultados generales y específicos Estamento Coordinación	31
6	OBJETIVOS	33
	6.4 General:.....	33
	6.5 Específicos:	33
7	METODOLOGÍA	34
	6.1 Sobre la elección metodológica:	34
	6.2 Instrumento:.....	34
	6.3 Unidad de Análisis y Selección de Caso:	36
	6.4 Sobre el Análisis de la información:	36
	6.5 Cronograma de actividades	37
8	RESULTADOS DESCRIPTIVOS	38
	8.4 Informe Entrevista Vice Rectora Académica	38
	8.5 Coordinador de Ciclo medio.....	41
	8.6 Coordinador de Disciplina.....	48
	8.7 Orientador Ciclo Medio	52
	8.8 Informe entrevista a Psicólogo.....	55
	8.9 Jefe Departamento Asesoría Pedagógica	60
9	ANALISIS	67
	9.4 Objetivo específico 1.....	67
	9.5 Objetivo Específico 2	73
	Propuesta de Pensamiento de diseño para equipo de mandos medios.....	73
	9.6 Objetivo Específico 3	74
10	CONCLUSIONES	76
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Metodología Protocolo Riesgos Psicosociales.....	10
Figura 2 Organigrama.....	22
Figura 3 Resultados Generales.....	28
Figura 4 Resultados Sub dimensiones organización.....	29
Figura 5 Resultados generales Estamento Docente.....	30
Figura 6 Resultados específicos Estamento Docente.....	30
Figura 7 Resultados específicos Estamento Docente.....	31
Figura 8 Resultados específicos Estamento Docente.....	32
Figura 9 Rol de la Vice rectora académica.....	38
Figura 10 Características del rol.....	39
Figura 11 Principales funciones vice rectora académica.....	40
Figura 12 Ejercicio del rol y las expectativas del equipo.....	41
Figura 13 Ejercicio de rol y las expectativas de los apoderados.....	42
Figura 14 Dificultades.....	44
Figura 15 Expectativas del equipo y su función.....	45
Figura 16 Proceso de mejora del colegio.....	47
Figura 17 Rol del Coordinador de Disciplina.....	49
Figura 18 Expectativas del equipo y su función.....	50
Figura 19 Dificultades coordinador de disciplina.....	51
Figura 20 Ejercicio de rol y expectativas del equipo.....	53
Figura 21 Expectativas equipo.....	55
Figura 22 Descripción del rol de Psicólogo.....	56
Figura 23 Motivaciones ejercicio rol.....	58
Figura 24 Expectativas equipo.....	59
Figura 25 Descripción del rol.....	61
Figura 26 Funcionamiento del equipo.....	63
Figura 27 Metas y objetivos.....	64
Figura 28 Expectativas equipo a cargo de UTP.....	65
Figura 29 Habilidades y conocimiento UTP.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla I Dimensiones entrevista. Concepciones en roles y funciones.....	35
Tabla II Cronograma de actividades.....	37
Tabla III . Diferencias en el foco del ejercicio de los diferentes roles.....	67
Tabla IV Diferencias en el foco del ejercicio de los diferentes roles.....	68

1. RESUMEN

Este proyecto analizó en un colegio particular de Santiago de Chile, el estado actual respecto al ejercicio y concepciones de roles en mandos medios, diseñando y validando posteriormente junto al equipo participante una intervención de mejora en base a metodología de Pensamiento de Diseño.

Esta investigación nace de la evidencia que el grupo estudiado, luego de la aplicación del Protocolo de Riesgos Psicosociales y resultados del Cuestionario IstaS-21, presenta riesgos altos respecto a la claridad de sus roles en la institución.

Este es un Estudio de Caso que utiliza diversas fuentes; Análisis e interpretación de resultados Cuestionario SUCESO-ISTAS-21, entrevistas semi estructuradas a informantes clave, codificación abierta, y sesión de retroalimentación grupal.

Los resultados del análisis de entrevistas indican que los participantes han internalizado y consideran altamente valioso en su praxis desde un rol de facilitador postulado en el proyecto educativo. Adicionalmente refieren a tensiones relacionadas a que sus roles de frontera se desarrollan en un contexto de empresa familiar con una estructura antigua que requiere una actualización en la organización de sus procesos. Ya que vivencian deslegitimaciones de autoridad en un contexto donde se requiere dar respuesta a múltiples demandas de diferentes agentes de la comunidad.

En feedback grupal de resultados los participantes validan la propuesta de mejora basada en la metodología de Design Thinking y refieren como elemento central en sus roles el concepto de "Interlocutor Válido", ya que ejercen a niveles vinculares, pedagógicos, laborales y comunicacionales, una función de conexión entre diferentes agentes de la comunidad, relevando a la vez la necesidad de comenzar un proceso de revisión y cambio institucional relacionado a; la incorporación del rol de facilitador a la práctica de los docentes y la necesidad de nuevos recursos pedagógicos, la disciplina de los estudiantes y las relaciones y límites entre colegio y familias.

Por último, los resultados concuerdan con investigaciones y resultados que muestran a las dimensiones de Exigencias Psicológicas y Apoyo Social y Calidad del Liderazgo como áreas en las que se presenta el mayor nivel de riesgo para trabajadores de la educación y en especial para mandos medios.

ABSTRACT

The project seeks to analyze the current status regarding the exercise and conceptions of middle management roles in a private school in Santiago de Chile, to design and validate, with the participants, an improvement intervention based on Design Thinking methodology.

The project was born after the application of the Protocol of Psychosocial Risks and results of the IstaS-21 Questionnaire, which showed that the group studied presents high risks regarding the clarity of their roles in the institution.

This Case Study uses various sources; Analysis and interpretation of IstaS-21 questionnaire results, semi-structured interviews with key informants, open coding, and group feedback session.

The results of the analysis of the interviews indicate that the participants have internalized and consider the facilitator role postulated at the school project as highly valuable in their practice. In addition, they show tensions related to the fact that their frontier roles are developed within a family business context with an old structure, that requires an update in the organization of their processes. Since they experience de-legitimations of authority in a context where it is required to respond to multiple demands of different agents of the community.

When analyzing the results of the final feedback given by the participants, they validate the improvement proposal Based on Design Thinking Methodology and refer to the concept of "Valid Interlocutor" as a central element in their roles, since they exercise a connection function between different agents of the community at relational, pedagogical, labor and communication levels, while highlighting the need to start a process of institutional transformation and review related to; the incorporation of the role of facilitator in the practice of teachers and the need of new resources, students' discipline and the relationships and boundaries between school and families.

Finally, the results are consistent with previous research and results that show the dimensions of Psychological Requirements and Social Support and Leadership Quality as areas in which the highest level of risk is presented for education workers, especially for middle managers.

2. INTRODUCCIÓN

El uso en Chile de un protocolo para medir y mitigar riesgos psicosociales es un trabajo iniciando en la actual década y a la cual el país se ha adherido al reconocer el aumento de enfermedades relacionadas al trabajo (MINSAL, 2013). En especial en el ámbito educacional chileno las condiciones de salud mental posicionan a la educación escolar como ambiente laboral de alta complejidad donde se observa mayor presencia de riesgos, más burnout que otros grupos en comparación y se manifiestan diferentes y variadas afecciones tanto físicas, psicológicas como psiquiátricas, relacionadas al tipo de trabajo que se realiza y las diferentes experiencias relacionales y emocionales a las que está expuesto un docente (Valdivia, Avendaño, Milicic, Morales & Scharager, 2003; Cornejo Chávez, R. 2009; Alvarado, Valdivia & Piñol, 2010 ; De la Fuente Mundaca, 2017). Los riesgos psicosociales se entienden como situaciones y condiciones inherentes al trabajo, la organización y tipo de tarea que pueden afectar la salud del trabajador. Siendo los riesgos altos, situaciones que se asocian a alta probabilidad de vincularse a diversas enfermedades (MINSAL, 2013).

El problema que motiva este proyecto es que tras la aplicación y análisis del cuestionario SUCESO-SUCESO-ISTAS-21 durante 2017, se obtuvieron resultados de elevados riesgos psicosociales al interior de la institución. Esta aplicación fue segmentada por estamentos; Dirección, Coordinación, Docentes, Administrativos y Personal de Mantención. Luego de analizar los resultados y en conjunto con el ente asesor (Asociación Chilena de Seguridad) se desarrollaron en la institución durante 2018, medidas orientadas al estamento “Docentes”. Sin embargo, aún no existen acciones enfocadas hacia el estamento Coordinador. El que presenta niveles altos de riesgo alto en dimensiones distintas a otros. Siendo la sub dimensión de; “Claridad del Rol” -claridad en dimensiones de autonomía, metas, tareas y expectativas (SUSESO, 2017)- la que con un porcentaje de 93,3% de riesgo, se observa como la más alta.

Para este proyecto se considera una breve revisión de un institucional; que permite comprender el contexto particular de esta institución educativa y su proyecto educativo. Además de antecedentes teóricos respecto; Riesgos Psicosociales, Empresas Familiares, Liderazgo en organizaciones centradas en la persona, Mandos medios, Concepto de Rol y Pensamiento de Diseño.

Para este proyecto se han planteado dos preguntas que guiarán el proceso; La primera busca conocer ¿Qué elementos subyacentes a la construcción de los roles en mandos medios permiten comprender el alto grado de riesgo en el ejercicio de este estamento? Tanto el procedimiento mismo del protocolo, como las metodologías que lo sustentan, se orientan a poder comprender desde el lugar que los actores desarrollan en la organización, el origen de los diversos riesgos. Por esto se recoge e integra estas posibilidades mediante la entrevista y escucha a los actores involucrados. Y

desde ahí poder contextualizar sus percepciones y origen de estas dificultades. Al mismo tiempo este proyecto problematiza el contexto de empresa familiar, reconociéndolo en su particularidad y buscando examinarlo como elemento influyente en el presente escenario.

Como segunda pregunta se considera importante responder a ¿Qué intervención podría desarrollarse a fin de mejorar el ejercicio de los roles en mandos medios? En un contexto escolar actual, resulta relevante no solamente detenerse a indagar en los orígenes de estos riesgos. Si no que es menester poder desarrollar espacios de trabajo que habiliten a estos agentes educativos a reconocer e identificar las posibilidades y recursos que se encuentran presente en su contexto inmediato. Es por esto, y en concordancia con el ánimo participativo que caracteriza el protocolo de riesgos psicosociales, que la posibilidad de desarrollar en conjunto al equipo involucrado, un diseño de medidas mitigatorias resulta relevante.

Este proyecto se enmarca dentro de una metodología cualitativa de estudio de caso y tiene por objetivo analizar el estado actual respecto al ejercicio de roles y concepciones en mandos medios para el diseño de mejoras en la estructuración del equipo coordinador de la institución. Consta de un análisis de resultados del cuestionario SUCESO-ISTAS-21, los que guiaron el diseño y desarrollo de encuestas a informantes claves. Posteriormente analizadas mediante codificación abierta y sintetizadas en puntos clave que fueron compartidos junto a la propuesta de mejora al equipo participante.

Este proyecto se organiza en 10 segmentos principales que se detallaran a continuación; en los primero dos; 1. Resumen e 2. Introducción se esbozan líneas generales del proyecto. El siguiente 3. Antecedentes teóricos, se realiza una revisión de elementos conceptuales que guían el proyecto. El punto 4. Contexto Institucional entrega una perspectiva de la organización dando a conocer su proyecto y el escenario donde se despliegan los roles estudiados. La sección 5. Resultados aplicación Protocolo de Riesgos Psicosociales permite desglosar los resultados de la aplicación del cuestionario SUCESO-ISTAS-21 y contextualizar el posible origen de los riesgos evidenciados. Los puntos 6. Objetivos y 7. Metodología dan a conocer para el primero los focos del proyecto y el para el segundo, el cómo los mismos serán abordados. En la sección 8. Resultados Descriptivos, se detallan los informes y consiguientes códigos asociados a las 6 entrevistas realizadas. El punto 9. Análisis, recoge los hallazgos y productos principales contrastándolos con objetivos específicos del proyecto. En la última sección 10. Conclusiones, se da cuenta de objetivos del proyecto y su relación a las preguntas iniciales de investigación. Considerando integraciones entre hallazgos, análisis y antecedentes teóricos. Finalmente se abordan las principales limitaciones, implicaciones y recomendaciones que emergen de este trabajo.

3. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Esta sección aborda los siguientes ejes conceptuales; Riesgos Psicosociales, contextualizando el inicio, uso actual en Chile y prevalencia en el ámbito educativo. Empresas Familiares, considerando la institución estudiada posee este tipo de organización. Liderazgo en organizaciones centradas en la persona, ya que el proyecto educativo institucional está basado en este enfoque psicológico. Mandos medios, considerando son el grupo de referencia a estudiar. Frontera organizacional, constructo que permite entender el ejercicio de roles en organizaciones modernas altamente influenciadas por sus contextos. Concepto de Rol, buscando situar en perspectiva y comprender cómo se desarrollan y crean los roles al interior de las organizaciones. Y por último Design Thinking, como la base desde la cual de manera participativa se busca una base para pensar una intervención futura en mejora para el ejercicio de roles.

3.1 Factores de Riesgo Psicosocial.

El concepto de riesgo psicosocial y la posterior creación de un protocolo para su medición y mitigación, proviene desde los modelos teóricos de Karasek y Johnson; “Demanda / Control / Apoyo Social” y “Esfuerzo/Recompensa” (Ministerio del trabajo y asuntos sociales. España, 2001; Gómez-Ortiz & Moreno, 2009). Estos resaltan la complejización progresiva del trabajo a través de la historia, y el aumento consiguiente en demandas y exigencias depositadas en el trabajador. De estos modelos se desprende que en trabajos de un trabajo de alto nivel de demanda psicológica debe desarrollarse consecuentemente un elevado nivel de control de las tareas y apoyo social. De esta forma se favorece la motivación hacia el aprendizaje y desarrollo de nuevas pautas de comportamiento que favorecen la adaptación de individuos y grupos a ambientes laborales complejos. De lo contrario, ambientes de alta exigencia que presentan deficiente apoyo social y poco control de las tareas, se tienden a desarrollar riesgos de tensión psicológica y presencia de enfermedades físicas o psicológicas (Pomaki & Anagnostopoulou, 2003).

Es a partir de estos modelos, que se desarrolla inicialmente el “Cuestionario Psicosocial de Copenhague”, el que da paso al cuestionario Istas21-CoPsoQ (Moncada, Llorens, Navarro & Kristensen, 2005). Posteriormente adaptado y validado para el contexto chileno, toma el nombre de SUCESO-ISTAS-21 (Alvarado et al., 2012).

En estos modelos riesgo psicosocial se entiende cómo;

“situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud del trabajador y sus condiciones de trabajo” (MINSAL 2013. pp 7).

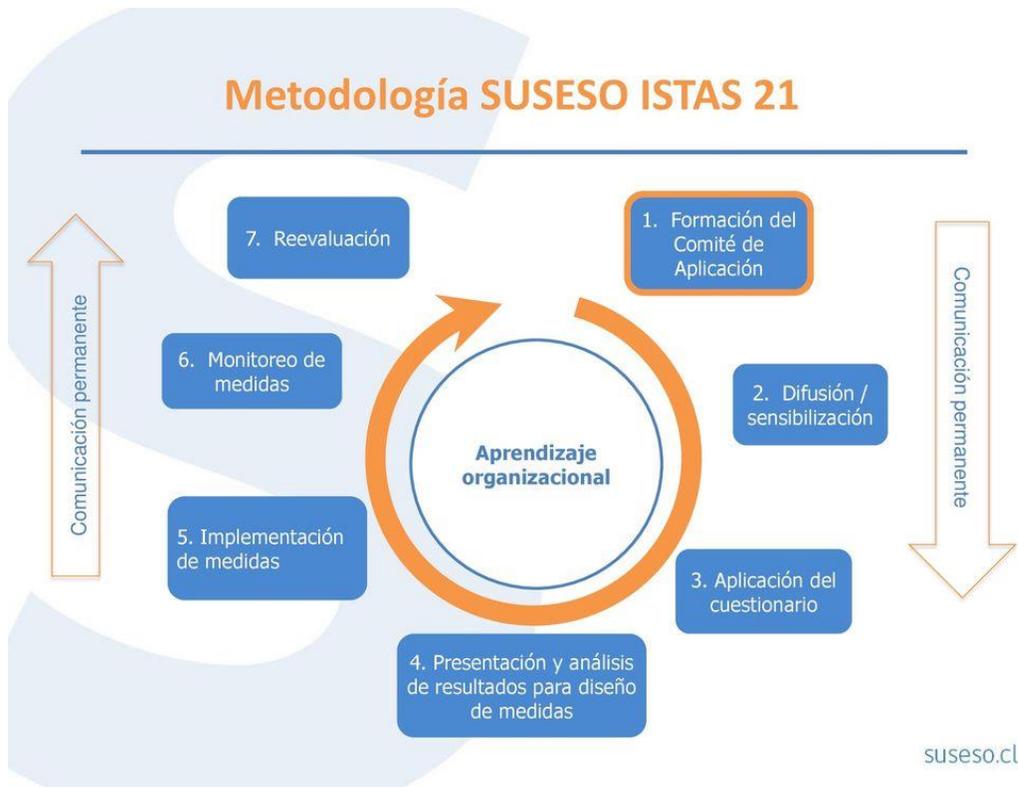
Esta definición permite colocar énfasis en las condiciones y situaciones laborales que originan riesgos, complementando una visión clásica de la enfermedad laboral, asociada a factores individuales y biológicos, a los cuales se vincula el concepto de estrés. Proveniente del mundo de la salud y las ciencias biológicas y concibiéndose como una consecuencia más que una causa. Mediante el estudio de los riesgos psicosociales es posible desplazar el foco desde los síntomas o manifestaciones finales, hacia las causas y que originan los riesgos (Alvarado et al., 2012).

El instrumento SUCESO-ISTAS-21 forma parte de la aplicación del protocolo de riesgos psicosociales. Este requiere de condiciones básicas para la aplicación como lo es la participación voluntaria, el respeto por los derechos de quienes responden y la confidencialidad de los datos y la garantía de anonimato. Por otra parte respetar la metodología participativa que incluya a todos los interesados.

En el proceso del protocolo intervienen diversos agentes; correspondiendo al empleador realizar una evaluación, identificación e implementación de medidas de mitigación de riesgos. A los trabajadores informarse y participar en el proceso. Y como contrapartes, a los organismos administradores, Mutual de Seguridad y Asociación Chilena de Seguridad, asesorar a las empresas. Y a las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, fiscalizar y velar por el adecuado cumplimiento de disposiciones (MINSAL 2013)

La aplicación implica los siguientes pasos: 1) Incorporación de la organización a la aplicación del protocolo y designación de un Comité de aplicación. 2) Preparación, sensibilización e información en la organización. 3) Trabajo de campo y aplicación del cuestionario. 4) Análisis de datos, profundización y desarrollo de informe con resultados, 5) Definición y aplicación de medidas preventivas o de mitigación, 6) Seguimiento de medidas, 7) Reevaluación de las medidas y continuidad (Achs, 2013). Este protocolo cuenta con la ventaja de ser un instrumento participativo que permite desarrollar medidas de mitigación adaptadas al contexto particular de la organización, considerando la realidad del contexto laboral y los factores considerados por los mismos trabajadores como más relevantes.

Figura 1 Metodología Protocolo Riesgos Psicosociales.



El cuestionario SUCESO-ISTAS-21 entrega información respecto a las siguientes áreas (MINSAL 2013):

- Exigencias psicológicas en el trabajo: Elementos cualitativos (exigencias emocionales, creativas, sensoriales) como cuantitativos (cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo).
- Trabajo activo y desarrollo de habilidades: La autonomía del trabajador (cuánto puede decidir sobre horarios, ritmo, métodos, variedad, iniciativa, calidad).
- Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo: Esta dimensión es equivalente a la de “apoyo social” en el modelo DCAS. Es moderadora de los efectos de las dos anteriores. También contiene elementos de liderazgo.
- Compensaciones.

Se puede hacer equivalente a la dimensión “recompensas” del modelo DER de Siegrist, permitiendo medir el desbalance esfuerzo-recompensa, así como el control de estatus (estabilidad del empleo, cambios no deseados).

- Doble presencia.

Mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman “interferencia trabajo-familia”.

3.2 Prevalencia de Riesgos Psicosociales en la profesión docente.

Con respecto a los datos sobre condiciones de salud mental en la docencia, múltiples factores y manifestaciones configuran el ámbito educativo como medio laboral de alta complejidad. Encontrando referencias a como profesores presentan mayor riesgo en bienestar psicológico y más burnout que otros grupos en comparación (Valdivia, Avendaño, Milicic, Morales & Scharager, 2003). Pudiendo explicarse por tensiones crónicas presentes en las condiciones laborales y naturaleza de la actividad. Estos factores pueden llevar a manifestarse en una variedad de fenómenos; utilización regular de fármacos, alta prevalencia de tabaquismo y consumo de alcohol, alta frecuencia de uso de servicios médicos y licencias médicas, una percepción del estado de salud que por defecto asume la existencia de ciertos padecimientos como una condición propia de la labor, trastornos depresivos, mayor riesgo de licencias por salud mental (depresión y trastorno ansioso especialmente en el sexo femenino) (Valdivia, Avendaño, Milicic, Morales & Scharager, 2003; Cornejo Chávez, R. 2009; Alvarado, Valdivia & Piñol, 2010 ; De la Fuente Mundaca, 2017).

Respecto a investigaciones en docentes, relacionadas a la aplicación de Protocolo de Riesgos Psicosociales, el grupo de docentes muestra un mayor nivel de riesgo en la dimensión de “exigencias psicológicas” en una muestra representativa 80% de los trabajadores del país. Existen una diversidad de aspectos relacionados a este resultado: el rol docente en el sistema educacional actual, ambiente social de trabajo, presión de apoderados y alumnos, niveles de violencia a los que se ven expuestos, y también a ciertas condiciones propias del trabajo. Las dimensiones de “exigencias psicológicas” y “apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo” son ámbitos relevantes asociados a la indagación cualitativa de resultados. Confirmando la relevancia de la dimensión exigencias psicológicas, y al mismo tiempo relevando el énfasis en el rol que pueden jugar los directores de los colegios y el efecto de su liderazgo sobre el trabajo docente y su deteriorada salud mental. Desde experiencias Chilenas en intervenciones educativas que nacen de aplicaciones de protocolo de riesgos psicosociales, dos principales preocupaciones son el cómo las licencias médicas y consiguientes ausencias impactan la calidad de vida de diferentes agentes educativos, y por otra parte el 40% de deserción docente en los primeros años de ejercicio profesional. (Alvarado, Valdivia & Piñol, 2010).

3.3 Empresa Familiar

A fin de precisar este concepto y tipo de organización, resulta necesario conocer ¿Qué es una empresa familiar? Estas se entienden como organizaciones similares en sus niveles y formas de estructuración a una no familiar, pero en la que las responsabilidades de propiedad y administración recaen en miembros de la familia propietaria o fundadora de la organización (De Scheemaeker,

2017). Una definición clara resulta difícil ya que estas varían en términos de participación de la familia en la propiedad, gestión, gobierno. (Steier, Chrisman & Chua, 2015)

La producción académica en este ámbito si bien se inicia durante los años 60', ya entrega luces respecto a dimensiones de mayor interés, desarrollo de conocimientos y producción académica. En orden decreciente de relevancia, es posible encontrar conceptos como; Sucesión, Economía y teoría organizacional, Dinámica familiar interpersonal, Dirección estratégica y Cambio Organizacional, Emprendeduría e Innovación, Dirección de Recursos Humanos y Profesionalización (Benavides Velasco, Guzmán Parra and Quintana García, 2011).

Para este proyecto resulta relevante acercarse a componentes intangibles de empresas familiares asociados a la construcción de roles, como cultura, trabajo versus familia, contextos sociales e históricos, empleados miembros vs no miembros de la familia y figuras de fundadores entre otros. Si bien estos son difíciles de medir, representan elementos clave para distinguirse de las empresas no familiares (De Scheemaeker, 2017).

Una característica diferenciadora es que los objetivos de la familia, llamada por Ket de Vries dimensión del amor, pueden potencialmente, y muy a menudo, entrar en conflicto con la dimensión del trabajo. Esto debido a una necesidad básica del sistema familiar, de velar porque sus miembros satisfagan sus necesidades humanas y psicológicas, aunque pueda perjudicar áreas la organización (Kets De Vries, 2008).

En este ámbito de influencias hacia la organización la cultura es un aspecto dominante para la distinción. En este caso la forma en que el fundador construyó la empresa es elemento constituyente de la identidad y esta es a su vez, reflejo de la identidad de la familia así como la influencia del medio ambiente (De Scheemaeker, 2017). La experiencia del fundador no solo influencia al ámbito identitario, si no que moldea aspectos sociales y técnicos de la organización, tales como la cultura, rutinas, discursos y proyectos (Morris, Allen, Kuratko & Brannon, 2010). Por otro lado factores como historia, contextos sociales y regímenes legales afectan la composición de la empresa familiar y las redes sociales utilizadas por los miembros de la familia que son gerentes (Stewart & Hitt, 2011).

En este contexto es común que líderes de empresas familiares concentren una gran cantidad de poder y tomen decisiones basadas en puntos de referencia y legados socioemocionales. Estando incluso dispuestos a actuar y tomar decisiones que potencialmente generen riesgo para la misma empresa (De Scheemaeker, 2017).

Es por ello beneficioso, de ser posible para la organización, que agentes no pertenecientes a la familia desarrollen autoridad al asumir roles centrales en el proceso de toma de decisiones. Permitiendo mediar efectos e influencias del grupo familiar (Burke, 2007). Así las influencias culturales y los valores de la familia prevalecen a medida que se extienden a los no miembros familiares y se convierten en una dirección conjunta para alcanzar los objetivos de la organización (De Scheemaeker, 2017).

Es en esta dimensión de transformación y cambio organizacional que cobra relevancia el término de profesionalización. Este implica la utilización, en empresas familiares, de mecanismos de gobierno formal, sistemas de control, planificación y además participación de miembros no familiares en puestos directivos. Si bien este proceso en gran parte de la literatura es descrito como “deseable” y un “umbral” que las empresas deben traspasar para mejorar significativamente elementos de gestión, administración e incluso capitalización, debido a la heterogeneidad de las empresas familiares en objetivos, estructuras, propiedad y administración, la profesionalización es compleja y se encuentra lejos de ser un camino lineal (Howorth, Wright, Westhead & Allcock, 2016).

Es por ello que la comprensión profunda de la empresa en su contexto, es fundamental para mejorar su efectividad. Así la forma específica en que se realice el proceso de profesionalización debe estar en sintonía con las intenciones de sus líderes, a su vez las capacidades para visualizar y gestionar un modo particular (Stewart and Hitt, 2011).

Aun así, la profesionalización no es garantía de mejora organizacional, ya que muchas empresas carecen de habilidades, voluntad o se encuentran con diversas barreras; cognitivas, culturales, emocionales o gerenciales. Pudiendo manifestarse en conflictos emocionales y culturales. Lo que convierte a este proceso en más que solo reclutar miembros no familiares o instalar procesos externos, requiere la capacidad de navegar a través de la idiosincrática cultura familiar (Burke, 2007).

3.4 Liderazgo en organizaciones centradas en la persona

En este contexto, de un proyecto educativo guía por los aportes de Carl Rogers, resulta relevante considerar los aportes de este autor al ámbito del liderazgo. Si no plantea en su obra referencias directas a mandos medios, si conceptualiza al directivo como Facilitador. Esta es la figura de un agente que requiere estar presente en la escuela y fundirse con el grupo. Mediante investigaciones con líderes escolares destacados, Rogers logra formular un perfil inicial de lo que sería un líder vs un facilitador. Indicando que para el primero, es más relevante el ser seguido. Y que para el segundo, el foco está puesto en estar en un contacto profundo con las persona y la comunidad, desarrollando espacios para que la eventual ausencia de un líder, no genere un vacío, producto de que la capacidad está en seguirle y no en reconocer y ejercer los recursos disponibles en la comunidad (Rogers, Freiberg & Soler Chic, 1996).

Como elementos esenciales de un administrador facilitador, se destacan algunos elementos a considerar; estar en contacto con el aula a pesar de tener un tiempo muy ajustado, ya que esto permite empatizar con lo que sienten y viven docentes diariamente en su labor y el contacto con los aprendizajes de sus estudiantes. Este contacto debe además buscar potenciar el ambiente de aprendizaje, mediante el fomento de un clima abierto y de confianza, desarrollando los espacios para

que sea la comunidad de manera colaborativa, la que encuentre los recursos para satisfacer sus necesidades, influyendo para que los docentes pasen de ser docentes transmisores de información a facilitadores del aprendizaje. Por otra parte debe ser capaz de adaptar las exigencias del sistema externo (políticas y estado) a una escuela que apunta no solo a un foco en el desempeño y logros académicos, si no que tenga como foco a las personas (Rogers, Freiberg & Soler Chic, 1996).

Si bien encontramos un énfasis importante en las influencias de Rogers con respecto a las relaciones interpersonales, es necesario distinguir que el objetivo de una educación centrada en la persona no es lo mismo que la terapia centrada en la persona. Para comprender fenómenos organizacionales es importante comprender como este enfoque se materializa en esta dimensión. En escuelas que buscan integrar esta propuesta de relaciones humanas, la aplicación del enfoque podría ser necesariamente diferente, ya que primeramente, la calidad de las relaciones es fundamental para la experiencia, principalmente de los estudiantes, pero extensible a todos los agentes de centrales de la escuela. Y por otro lado la capacidad de los estudiantes para participar plenamente en el aprendizaje y la toma de decisiones que les afecten en los mismos. (Hope, 2013). Para esto, los educadores centrados en la persona colocan la confianza en el centro de la práctica, lo que implica confiar en los estudiantes, desarrollando relaciones en que se parte de la base de que los estudiantes tienen la capacidad de ser constructivos y tomar decisiones. Siendo en este contexto la aplicación de la actitud de “Congruencia Organizativa” un punto central que permite a educadores centrados en la persona libertad de asumir riesgos y trabajar para convertirse en mejores facilitadores, y los estudiantes tienen la libertad de aprender.

Hope aporta algunos puntos organizacionales centrales a considerarse como ejes orientadores para una escuela centrada en la persona (Hope, 2013):

- Se basan en el principio de que se puede confiar en las personas.
- Creen que las relaciones de alta calidad entre estudiantes y facilitadores son la base de un aprendizaje efectivo.
- Creen que la toma de decisiones debe ser en manos de quienes se ven afectados por las decisiones, y desarrollarán estructuras y procesos que soportan esto.
- Desafiarán la jerarquización tradicional y las estructuras de poder.
- Creen en la transparencia y la apertura, y se esforzará por desarrollar congruencia organizacional.

3.5 Mandos Medios

En este ámbito, se refiere a cargos con responsabilidad de administrar departamentos o secciones, coordinar algún tipo de actividad o de liderar algún equipo. Sin embargo su rol debe incluir elementos de liderazgo y/o gestión. Esto inserto en una estructura en que docentes de aula se comunican hacia ellos, y a su vez, estos tiene una ruta definida para comunicarse con la dirección. Manteniendo tanto

a la dirección como a docentes informados sobre dimensiones que afectan a su materia y a la escuela. Es así como desempeñan papeles centrales en la toma de decisiones tanto a niveles global y de equipos de trabajo (Wise, 1999).

Esto ubica a mandos medios en una posición estratégica de liderazgo al interior de las organizaciones (Floyd and Wooldridge, 1994; Lynne, 2006). Cumpliendo un papel crucial al traducir objetivos, filosofía de la escuela y ética hacia los diferentes equipos (Wise, 1999). Siendo agentes catalizadores de cambios solicitados por la dirección o agentes externos (Bell, 1990) y un factor crucial para mantener un alineamiento hacia la visión que la dirección busca construir (Abolghasemi, McCormick & Conners, 1999).

Para quienes ocupan estos puestos resulta fundamental contar con; un rol y cargo adecuadamente definido, una perspectiva global de la organización que permita un entendiendo de ámbitos formales e informales sobre vínculos implicados en estos cargos (Wise, 1999) y una concepción de la estructura escolar en constante cambio y que requiere favorecer y mantener ese flujo de movimiento (Hannay, L.M., Smeltzer Erb, C. and Ross, J.A. 2001).

Por lo que un rol inadecuadamente definido, puede ser de gran preocupación. Ya que siendo una posición de bisagra, precisa de una comunicación formal de los deberes y las prioridades esperadas, entendimientos certeros de tal definición, junto con las consideraciones y expectativas de los diferentes agentes (Wise, 1999). Adduci identifica áreas determinantes para definir un rol de mando medio; a) descripción del puesto, b) sus funciones c) metas, d) resultados esperados por la dirección, e) oportunidades y f) recursos de desarrollo profesional (Adduci, Lynne L & et all, 1990).

Respecto a la definición y delimitación el rol de los mandos medios, estos comprenden dimensiones como: asegurar la mejora educativa; ser un puente y corretaje canal de comunicación entre niveles jerárquicos; líderes y expertos en sus áreas de trabajo, forma en que mandos medios generalmente definen su rol; acompañamiento, monitoreo de docentes y evaluación del trabajo en el aula; gestión de finanzas y recursos. (Glover, Gleeson, Gough & Johnson, 1998)

A su vez la literatura reporta que en estas posiciones son clave ya que procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos dependen de la capacidad de los mandos intermedios para motivar, inspirar y apoyar a los equipos docentes (Hannay, Erb & Ross, 2001). Sin embargo mandos medios consideran que aun existiendo descripciones de roles, puestos y/o cargos, se ven interferidos por procesos administrativos y rutinarios que restan energía al trabajo de liderazgo educativo hacia docentes (Brown, Rutherford & Boyle, 2000).

Por otro lado una posición media requiere una función de liderazgo. Es así como "Liderar desde el medio" y el trabajo involucrado depende de decisiones anteriores sobre qué es "el medio" y cuál es la relación de los que están en "medio" con los procesos de toma de decisiones en la escuela. Consideraciones y clarificaciones que habitualmente no están presentes tanto formal como

informalmente. Ante estas dificultades la mayor participación en la toma de decisiones y el liderazgo docente contribuye a una mayor sensación de empoderamiento. Si la estructura y participación en toma de decisiones es más plana crea un sentido más claro en los titulares de los puestos sobre los deberes que tienen y una mayor disposición por parte de los demás para ayudar en el trabajo y un mayor sentido de facilitación en lugar de dirección (Hannay, Erb & Ross, 2001).

En contextos de mandos medios que son parte de empresas familiares, se han descrito como afectos a experiencias de pertenencia, exclusión y/o ser parte miembros fundadores o antiguos de la organización. Afectando a la organización de manera importante, desde sus experiencias emocionales hasta la construcción de sus roles (Morris, Allen, Kuratko & Brannon, 2010). Lo que conlleva un desarrollo de diferencias en las formas de visualizar tanto la membresía a la organización, así como la percepción de la capacidad colaborativa en las diversas interacciones de los grupos familiares, no familiares y mixtos. En estos contextos, contar con equipo mixtos que permitan distribuir el poder de toma de decisiones y desarrollar canales de comunicación expeditos permite mitigar los efectos negativos de un sistema de poder familiar cerrado (Burke, 2007).

3.6 Concepto de Rol

Según la literatura, es necesario diferenciar los conceptos de rol y descripción de cargos (Acuña y Sanfuentes, 2009). El primero es un documento que declara tareas y responsabilidades formales que se listan para los mismos. Y si bien son herramientas ampliamente utilizadas en la gestión de las organizaciones, pueden entenderse solo como un elemento de referencia. Siendo parte de los múltiples "signos de rol". Entre los cuales pueden encontrarse también uniformes o vestimentas, lugares definidos, rutinas y oficios que explicitan el papel que desempeña una persona en un momento determinado. Estos signos permiten la aplicación de un estereotipo de la función que se utiliza en ausencia de otra información (Wise, 1999). Esta concepción hace referencia a una visión racional de los sistemas escolares. Donde se busca la formalización y reglamentación del trabajo. Con la esperanza de volverlos más eficientes y eficaces, pero volviendo a estos sistemas rígidos (Hoy & Miskel, 2013).

Por otra parte el concepto de rol refiere a una dimensión vinculada a las relaciones que el agente en un cargo establece con otros, así como los comportamientos asociados que se esperan de quién desempeña el rol en cuestión. Por esto se considera como dinámico, dependiente de las relaciones y la interpretación que hacen del mismo (Wise, 1999).

Entendiendo que este elemento dinámico del rol se produce en un contexto organizacional y grupal es posible definirlo como;

“que se forja en la interacción y socialización con el sistema [...] con el cual se participa y en el cual se es miembro. [...] Es dinámico y personal, [...] un constructo mental que la persona forja a partir de las relaciones que establece con el medio el cual integra. [...] Que deriva en comportamientos que pueden ser observados, es así que desde lo conductual se pone de manifiesto su construcción de rol. La importancia de tomar conciencia de nuestro rol en los sistemas [...] radica en quienes somos, en analizar nuestro propio principio regulador y como nos vamos comportando de acuerdo al rol que cumplimos”. (Acuña y Sanfuentes, 2009 pp 219).

Atendiendo a estas consideraciones se reconoce que el desempeño de un rol dependerá de variables internas, como la personalidad o las habilidades y otras externas, como el contexto de la organización. Siendo esta conjunción la que configura dos dimensiones a considerar, la "creación de roles" desde la organización y la "toma de roles" por parte de los agentes (Wise, 1999). También entendido como Rol dado y Rol tomado (Acuña y Sanfuentes, 2009).

Desde los aportes del socioanálisis (Acuña y Sanfuentes, 2009) es posible comprender que en el desempeño de distintos roles, al sujeto le corresponde efectuar transacciones entre su mundo interno y la realidad externa para así cumplir con los cometidos correspondientes a las tareas que debe desempeñar. Esto implica tener la capacidad de administrarse a sí mismo en roles considerando que a la agencia psíquica del yo le cabe la función de liderazgo de la persona consigo mismo, integrando elementos del mundo interno (emociones, necesidades, actitudes, conocimientos, habilidades y conductas) en coherencia con las demandas de la realidad externa, es decir el desempeño de papeles sociales. Las transacciones entre individuo y rol apelan a mantener un estado de conciencia con las demandas de las tareas y a conseguir esa coherencia entre lo interno y lo externo. No mantenerlo, implica caer en procesos inconscientes en el desempeño de roles, donde se ignoran aspectos conflictivos y a veces dolorosos de sí mismo o de la realidad. Es así como ante situaciones de conflictividad, crisis o cambios profundos, individuos y grupos incurren con frecuencia en el uso de defensas primitivas (Moxnes, 1998). En individuos conocidas como defensas psíquicas, en los grupos como supuestos básicos de comportamiento; como la ansiedad-represión, negación escisión, y proyección y ataque-fuga entre otros. Dando así lugar al distanciamiento entre el comportamiento que ocurre en la organización con lo que es su tarea básica. (Miller, 2006)

3.7 Frontera organizacional

Para existir y perpetuarse en contacto con el ambiente un sistema humano depende de sostener el intercambio continuo con su medio. Intercambiando ya sea materiales, personas, información, ideas, valores o fantasías. Estos fluyen hacia adentro y hacia fuera, desde fronteras que separan y a la vez conectan sistema y ambiente. Marcando una discontinuidad entre tareas de un sistema y otros sistemas relacionados. Vínculos dinámicos son los que conforman el comportamiento e identidad del sistema, y se encuentran sujetos a permanente renegociación y redefinición. Es por ello que la frontera del sistema es mejor concebida como una región y no una línea. Donde se encuentran aquellos roles y actividades que están a cargo de la mediación de las relaciones ente lo de adentro y lo de afuera. En organizaciones y en grupos, esta es una función de liderazgo; en los individuos es la función del yo. (An Introduction to Organisational Behaviour, 2019)

El liderazgo ejercido en esta región puede proteger al subsistema interno de la disrupción de demandas externas fluctuantes e inconsistentes; pero también debe promover cambios internos que permitan que el sistema sea adaptativo y proactivo, en relación con su ambiente. La salud y finalmente la sobrevivencia de un sistema dependen de la mezcla apropiada de aislamiento y permeabilidad en la región fronteriza. Sin embargo esta función de frontera no reside necesariamente en líderes designados formalmente, más bien está distribuida desde distintas posiciones formales e informales, representando al sistema en el mundo externo y están a su vez reflejando imágenes del mundo externo de vuelta al sistema (Miller, 2006).

El ambiente en que organizaciones, incluidas escuelas e instituciones educativas (Myers, 2014), desarrollan hoy en día sus actividades se ha radicalizado en turbulencia incertidumbre e inestabilidad (Beabout, 2012), trayendo consigo transformaciones y crecientes necesidades de adaptación. Es por ello que las tareas básicas de las organizaciones deben formularse con periodicidad para guardar sintonía con las condiciones cambiantes del entorno. El sistema para su vitalidad requiere de fronteras altamente permeables en orden externo como interno, lo que hace difusa la identidad de las organizaciones, grupos e incierto el sentido de pertenencia de los individuos. Resaltando la importancia de las capacidades humanas de aprendizaje y asumir papeles y responsabilidades con autonomía (Miller, 2006). Sin embargo esto entra en tensión con culturas clásicas de dependencia, donde la organización es responsable por el bienestar del trabajador, fracturando la identidad de los individuos en un medio de inestabilidad incertidumbre organización en el que los vínculos entre personas y organizaciones dejan de ser estables y seguros. En este contexto se entiende que una organización no sólo producen bienes y servicios, si no también estructuras roles y culturas que son empleadas inconscientemente por los individuos y grupos para protegerse. Siendo en las actividades,

donde se posibilita reconocer las funciones protectoras que ejercen estructura Roles, y sus consecuencias en los resultados de los grupos (Miller, 2006).

3.8 Ejercicios de roles

Un cargo no se ejerce tal como se presenta. En una situación particular, quienes trabajan junto a quien asume un rol reaccionan al comportamiento de la persona. Y esta reacción contiene información sobre cómo ajustar el rol si el titular desea cumplir con las expectativas, que además debe considerar como legítimas (Wise, 1999).

En las organizaciones y por ende en educación los roles derivan su significado de otros roles en el sistema y en este sentido son complementarios. No es posible por ejemplo entender el rol del estudiante, separado del docente y este de los mandos medios. En este contexto, algunas expectativas formales son mandatarias y otras son flexibles. Es así como muchos roles no cuentan con una descripción de cargos, e incluso cuando se cuenta con ellos, las expectativas asociadas con la mayoría de las posiciones son muy variadas. Este rango de libertad hace posible que docentes con características muy diferentes desempeñen roles similares sin tensión o conflicto considerables (Hoy & Miskel, 2013).

Este punto nos lleva a considerar las divergencias que pueden emerger y por ende la aparición de conflictos de roles. Estos se entienden como tensiones entre expectativas del titular y otros agentes respecto a comportamientos esperados. Estas tensiones pueden deberse a incertidumbre en la mente del titular o en otros sobre cuál es exactamente el rol. Lo que produce distintas expectativas incompatibles y, por lo tanto, el titular no puede satisfacer de forma adecuada un conjunto de demandas (Wise, 1999).

En cuanto al ejercicio de roles de mandos medios en el ámbito escolar, estos frecuentemente enfrentan conflictos y ambigüedades. Sus cargos implican diariamente estar imbuidos en rutinas vertiginosas. Por ello sus percepciones de rol y los posibles conflictos en los mismos, se relacionan con cuanta robustez perciben respecto a su trabajo, características personales que les permiten manejar de mejor forma la ambigüedad y apoyo percibido desde sus jefaturas (Eisenhauer, Willower and Licata, 1985).

3.9 Pensamiento de Diseño

Al momento de considerar un modelo de trabajo coherente que permita desarrollar una mejora en el ejercicio de roles considerando el lugar y las experiencias de quienes los desarrollan, se estima que una metodología de Pensamiento de Diseño - Design Thinking (DT) es un marco de trabajo coherente con el espíritu participativo del protocolo de riesgos psicosociales, ya que es un enfoque que

mediante una estructura clara, permite desarrollar soluciones creativas a problemas complejos y multidimensionales (Gardó Huerta, 2016) (Riverdale & Ideo, 2012). Destaca por ser un enfoque que se basa en la capacidad de aplicar la creatividad para interpretar lo que se observa y desarrollar ideas significativas para quienes son los receptores de lo que se está diseñando. Por lo que el foco de esta metodología es poder comprender las necesidades de los usuarios y poder desarrollar un producto que responda a las mismas de manera significativa (Riverdale & Ideo, 2012).

El proceso del pensamiento de diseño consiste de cinco etapas generales, las que no representan una progresión lineal, pero que si permiten guiar el proceso entre diferentes instancias (Riverdale & Ideo, 2012).

- Empatía; Quien busca diseñar una solución realiza una inmersión investigativa, buscando empatizar con las necesidades del usuario, conocer relatos respecto a su mundo y poder comprender los ¿Por qué? que les movilizan.
- Definición: Se formula y define el reto a abordar, creando una declaración de problema viable y significativo. Esta será una guía para el proyecto y permitirá enfocar los esfuerzos de manera coordinada.
- Ideas: Se fomenta y estimula el desarrollo de múltiples ideas para responder al reto, ya que se requiere una gran cantidad de alternativas que permitan contar un amplio abanico de posibilidades para construir la solución.
- Prototipar: Se desarrollan modelos rápidos y básicos, que ayuden a visualizar alternativas, mientras se validan junto al equipo de trabajo. El protipo permite a su vez desarrollar un dialogo con el usuario en el cual las ideas se ponen a prueba y enriquecen al mismo tiempo.
- Testear: El momento en que los usuarios prueban los prototipos y reaccionan a ellos, es cuando quienes los diseñan pueden conocer sus percepciones respecto a los mismos y estimar si atienden a sus necesidades (Gardó Huerta, 2016).

A fin de desarrollar un espacio de pensamiento de diseño en una institución educativa, son necesarias instancias de equipo, en donde se pueda pensar más allá de las responsabilidades individuales que cada persona tenga de acuerdo a su cargo y funciones. Y motivar a pensar en una lógica de innovación, donde existen más incertidumbres y preguntas, que las certezas (McIntosh, 2016).

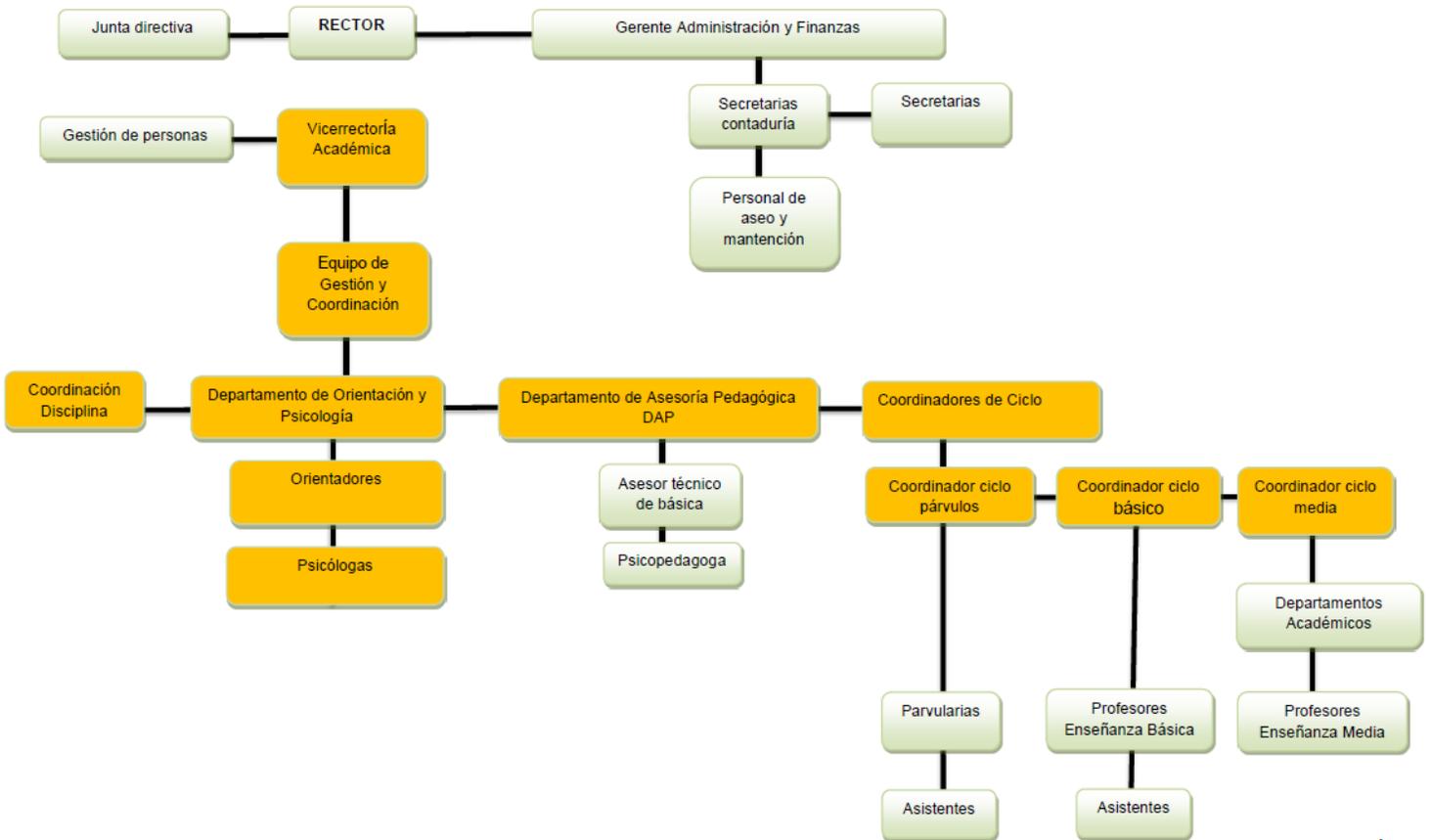
4 CONTEXTO INSTITUCIONAL

4.4 Datos Generales

La institución donde se realiza el proyecto es un colegio particular pagado, fundado en la década del 80 en un Curriculum Centrado en la Persona, inspirado en la psicología humanista de Carl Rogers. Es una organización escolar y a la vez una empresa familiar que incluyendo a fundadores, reúne tres generaciones en torno a la tarea educativa. Cuenta con Educación escolar completa. Su universo de estudiantes es de 750 aproximadamente, dividiéndose en dos cursos por nivel con un promedio de 25 estudiantes por curso. Cuenta con un total de 91 trabajadores, entre Docentes, Coordinadores, Directivos, Administrativos y Personal de Mantención. Este proyecto pone foco en el grupo de mandos medios, llamado Equipo de Coordinación. Liderado y subordinado a Vicerrectoría Académica (1)[1]y compuesto por los diferentes cargos; Gestión de personas (1), Departamentos de; Asesoría Pedagógica (2), Orientación (2), Psicología (2), Coordinación de ciclos (3) y Disciplina (2). Quienes ejercen estos cargos tienen en promedio 20 años de participación en la institución. Este equipo a su vez se subdivide de acuerdo a tres ciclos académicos; Inicial, Básico y Medio. En los cuales algunos coordinadores conforman sub equipos de trabajo o cumplen distintas funciones según el o los ciclos en los cuales se desempeñan.

4.5 Organigrama

Figura 2 Organigrama



1

4.6 Proyecto Educativo.

El Proyecto Educativo Institucional se fundamenta en los aportes derivados de la obra del Psicólogo norteamericano Carl Rogers. Materializando principalmente sus aportes en un proyecto educativo llamado Curriculum que el ser humano;

“tiene en sí la capacidad para encontrar solución a sus propios problemas, si se le brinda un margen de relaciones que despliegan la capacidad del educando para conocerse y, asumir el propio proyecto existencial como proporcional a sus potencialidades, reconociendo las propias aptitudes y limitaciones y, en esta gestión, adquirir y usar los aprendizajes y los medios estimados para lograr aprender significativamente” (PEI establecimiento).

El proyecto se divide en dos grandes dimensiones; la primera es el proceso de convertirse en persona del estudiante y del docente facilitador (Rogers, Freiberg & Soler Chic, 1996). Docente que en el desarrollo de un vínculo significativo, despliega actitudes interpersonales que favorecen el proceso de auto ejercerse. Siendo estas la empatía, congruencia y consideración positiva incondicional (Rogers, 1994). Actitudes que son desplegadas en las dimensiones interpersonales y grupales de la docencia (Barcelo, 2011). La segunda es un proceso de fases de aprendizaje que busca promover el ejercicio del protagonismo del estudiante y el proceso de aprendizaje significativo. Entendido como un proceso de relaciones interpersonales, caracterizado por la disposición del maestro a empatizar con las percepciones y proyectos del educando, respecto a lo que él quiere lograr de sí y en cuanto a la mejor y más eficiente manera de lograr sus fines (PEI establecimiento). La implementación de este currículum en la experiencia personal del docente ha mostrado ser un proceso que implica una transformación en el rol del educador; desde un profesor tradicional, hacia un facilitador centrado en la persona. Proceso que muchas veces implica la elaboración de un conflicto personal profundo, al encontrarse en cuestionamiento concepciones sobre la imagen del docente y su lugar en la educación. Pudiendo este conflicto interno extenderse por al menos tres años hasta su adecuada elaboración, cuando el docente desarrolla una identidad que integra lo persona y profesional, asumiendo su modo de ser y actuando en concordancia (Moreno, Troncoso & Videla, 1999).

4.7 Roles y Funciones de mandos medios en PEI

Dentro del Manual de Convivencia Escolar de la institución, se encuentra una sección llamada "Organización institucional y perfiles de los agentes", desarrollada con el objetivo de orientar a apoderados respecto de canales de comunicación e instancias a recurrir en caso de consultas. En la que se describen funciones de diferentes agentes incluyendo cargos de coordinación, por lo que se incluyen en la presente revisión (Manual de Convivencia Escolar Establecimiento, 2013).

4.7.1 Organización Institucional y Perfiles de los Agentes

La institución es un establecimiento educacional, cuyo funcionamiento está determinado por un directorio. Con el propósito de facilitar una mejor comunicación e intercambio de información entre la familia y el colegio, en beneficio del desarrollo académico y personal de los alumnos, el colegio cuenta con una organización estructurada que se ocupa y atiende las necesidades de la comunidad escolar, para orientar a los padres se han descrito roles y funciones de los diferentes estamentos que intervienen en los procesos de la gestión escolar. Se debe tener presente las siguientes consideraciones:

- a) Todos los docentes, coordinadores y estamentos directivos, están llamados a participar y o intervenir de los procesos educativos que ocurren con los alumnos del colegio, cuando sea necesario y pertinente. Existe una estrecha Interacción.
- b) Esta descripción es una orientación para Padres y Apoderados, que deseen ahondar o tratar materias que van más allá de las competencias de los profesores jefes y de asignatura, por lo tanto;
- c) Cabe la posibilidad que para un mejor tratamiento de una situación, el docente pueda derivar el caso a otras instancias de gestión.
- d) El concepto primario fundamental en el currículum centrado en la persona (CCP), es la resolución de los problemas y conflictos a través del dialogo, la buena fe y la disposición a construir confianza. Ante esto no podemos dejar de tener a la vista las condiciones facilitadoras para el aprendizaje y las relaciones interpersonales.

[...]

3.- Coordinación de ciclo:

Los niveles de párvulo, de enseñanza básica y media, cuentan cada uno con un profesor coordinador de ciclo, cuya misión operacional podría resumirse de la siguiente manera:

- a.- Colaboración y asesoría oportuna y directa a los profesores de su ciclo, en todo tipo de materias inherentes al trabajo, administrativo, pedagógico, disciplinario y relacional con alumnos y apoderados en el ejercicio de su labor docente.
- b.- Coordinan y asesoran en la implementación de las políticas institucionales, de los planes y programas y, en la aplicación del C.C.P.
- c.- Son una instancia de asistencia y mediación entre el profesorado y la Dirección en todos esos asuntos.
- d.- Los apoderados, alumnos y profesores pueden contar con su asistencia, experiencia y compromiso para mediar en asuntos de desencuentro o puntos de vistas disímiles de, o entre, alumnos, profesores, apoderados, estamentos etc., por lo tanto, se convierten en un nexo inmediato entre las partes.

4.- Departamento de Orientación y Psicología:

Su misión se mueve en dos grandes áreas:

- a.- Implementación de los contenidos y objetivos transversales de la educación, conciliando los del proyecto del CCP con los propuestos por el Ministerio de Educación (MINDEUC), llevando a cabo

programas y actividades de formación valórica, psico-afectivo y social, orientados al desarrollo integral de la personalidad del alumno.

c.- En conjunto con la labor especializada del Departamento de Psicopedagogía visualizan y diagnostican dificultades que pueden estar interfiriendo en el aprendizaje de los alumnos, proponiendo para cada caso estrategias metodológicas para lograrlos, o bien, derivándolos a especialistas externos para una atención más especializada.

b.- Ya sea por oficio o por necesidades emergentes, conoce sobre las realidades particulares de los alumnos y grupos cursos, interviniendo y orientando los procesos del desarrollo de la personalidad en las áreas mencionadas. Por lo tanto, su accionar lo faculta también para atender asuntos de relación interpersonales, conductuales y disciplinarios que afecten de cualquier manera la Convivencia Escolar. Trabaja mancomunadamente con profesores jefes y de asignatura en resolución de situaciones y mediación.

d.- Este departamento tiene a su cargo las Jornadas de Desarrollo Personal de alumnos y profesores, tanto de su planificación, implementación y comunicación.

5.- Departamento de Asesoría Pedagógica (DAP):

Es el encargado de sistematizar y gestionar todo lo relacionado con Planes y Programas, metodologías, prácticas pedagógicas y calendario escolar, provenientes del MINDEUC como los propios del Colegio. En su rol de nexo comunicacional con el Ministerio de Educación, participa de la implementación y administración de todas las disposiciones legales y normativas vigentes para la educación en Chile.

Entre otras tareas específicas, se adicionan las que se detallan:

a.- Coordina, asesora e interviene en situaciones que requieren aclarar, profundizar o dar una visión más especializada en materias de su competencia y para dar requerimiento a cualquier integrante o estamento de la comunidad escolar o entidades externas.

b.- Administra el proceso de evaluación, certificación y promoción escolar, antes, durante y terminado el año escolar. En esta tarea revisa constantemente estos procesos con los profesores y departamentos.

c.- Está a cargo de administrar la convalidación y certificación de estudios de alumnos que hayan estudiado en el extranjero.

d.- Lleva el proceso de postulación del colegio y el mantenimiento estable de matrícula.

e.- Además es una instancia de complemento del trabajo docente, para atender y resolver necesidades e inquietudes no resueltas en otros estamentos.

6.- Coordinación de Disciplina:

Este Departamento tiene genéricamente entre sus funciones, facilitar las condiciones humanas, materiales y relacionales, provistas por el C.C.P, para que en el día a día y en lo contingente se estén llevando a cabo los procesos educativos y de Sana Convivencia Escolar. Desde este punto de vista, su accionar comprende dos ejes dentro de la organización escolar:

1.- En el área de las normativa y la disciplina escolar, orienta la convivencia y la resolución de conflictos vía de observación de las Condiciones Facilitadoras del C.C.P, respetando a la persona y el diálogo en primer término.

2.- Acompaña, interviene, media y aplica medidas reparatorias y disciplinarias ante faltas descritas por el Reglamento de Convivencia Escolar. Interactúa con profesores y departamentos frente a estas situaciones.

3.- Se preocupa de implementar condiciones de seguridad y espacios seguros para el desenvolvimiento de las actividades de los alumnos.

4.- Se entrevista con apoderados, por oficio o por solicitud de ellos, informando sobre situaciones de carácter disciplinario-conductual de sus hijos o pupilos.

5.- Al Coordinador de Disciplina le cabe conocer también sobre asuntos gravísimos de la conducta, contemplados por el Reglamento, para investigar, resolver o derivar a otras instancias internas o externas que tengan jurisprudencia en determinados asuntos.

7.- Vicerrectoría Académica:

Encargada de velar por que toda la acción y procesos educativos sean congruentes con los postulados del proyecto educativo institucional. Revisa en conjunto o separadamente con los estamentos, las estrategias generales que permiten garantizar la visión humanista y misión educativa del C.C.P.

Vicerrectoría es una instancia de entrevista disponible a los apoderados toda vez que en otros estamentos no se haya conseguido una respuesta satisfactoria. A la luz de los antecedentes se podrá hacer admisible o no la entrevista.

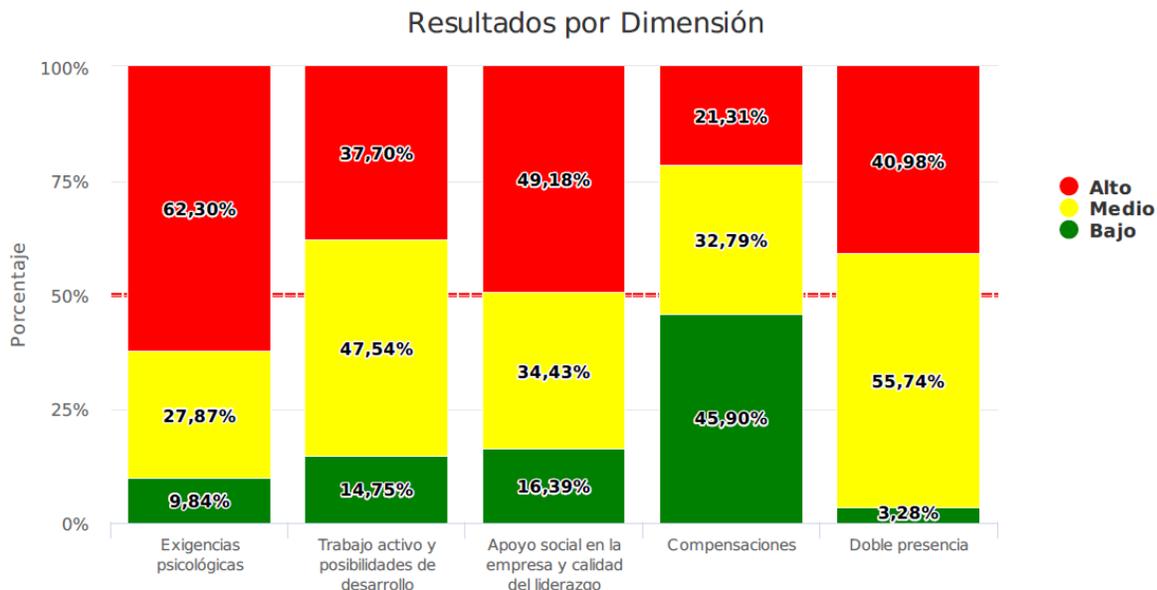
5 RESULTADOS APLICACIÓN PROTOCOLO DE RIESGOS PSICOSOCIALES.

La aplicación inicial del cuestionario breve, durante abril de 2017 dio como resultado Riesgo Alto / Nivel 3, lo que implica que 4 o 5 dimensiones en se encuentran en riesgo. Por este motivo la organización procede a entrar en programa de vigilancia, que implica aplicación de cuestionario completo y una evaluación luego de 12 meses. Se aplica cuestionario online SUCESO/ISTAS-21 entre octubre y noviembre de 2017 vía online, arrojando resultados de "Riesgo Alto / Nivel 1", a nivel global con solo 1 dimensión en riesgo alto.

A continuación serán desglosados resultados incluidos en el informe entregado por el ente asesor, desde lo general a específico, analizando niveles de riesgo alto según dimensiones principales y sub dimensiones implicadas. Cada nivel de riesgo es indicado en color según cantidad de riesgo bajo, medio o alto.

5.4 Resultados generales para la organización.

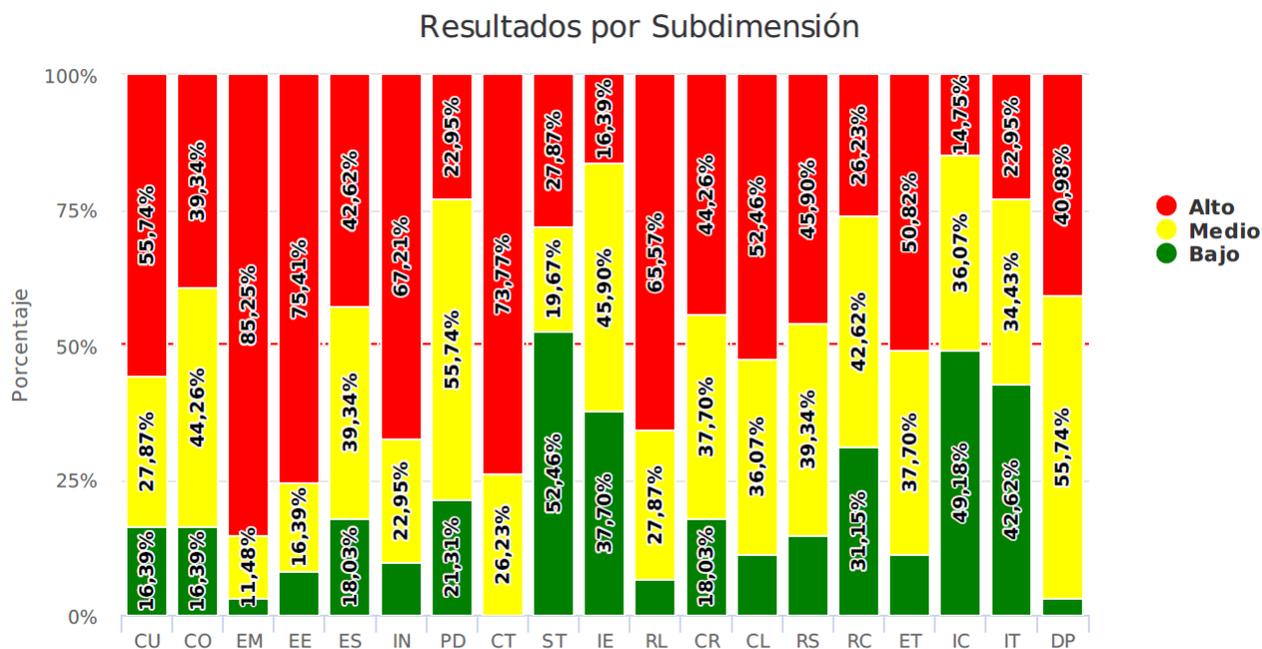
Figura 3 Resultados Generales.



La Dimensión en alto riesgo es Exigencias psicológicas. La que representa esencialmente el concepto de "demanda" del modelo demanda control-apoyo social. Un elevado nivel de riesgo puede implicar alta exigencias sobre los trabajadores, altos esfuerzos realizados y elevadas exigencias emocionales. En esta dimensión se incluyen elementos tanto cualitativos, como exigencias emocionales, creativas y sensoriales. Y a su vez elementos cuantitativos como cantidad y ritmo de trabajo, distribución del trabajo (MINSAL 2013).

5.2 Resultados Sub dimensiones organización

Figura 4 Resultados Sub dimensiones organización.



A nivel global de la organización la sub dimensiones que presenta mayor prevalencia de riesgo alto es “Exigencias psicológicas emocionales” con un 85,25% de riesgo alto. Esta se relaciona a situaciones que afectan los sentimientos, asociándose a la capacidad para entender la situación de otras personas que también tienen emociones y sentimientos, que pueden ser transferidos y ante quienes se puede mostrar comprensión y compasión. Por otra parte “Exigencias psicológicas de esconder emociones” con un 75,41% de riesgo alto, se relaciona a situaciones o condiciones de exigencia que afecta tanto a los sentimientos negativos como a los positivos, pero en la práctica se trata de reacciones y opiniones negativas que el trabajador o trabajadores esconden al público. Estos resultados implican que a nivel general podría existir una carencia de apoyo o acompañamiento para desarrollar habilidades de protección al riesgo o tiempo prolongado de exposición, asociados a una mala gestión de personal, liderazgos autoritarios, o condiciones de trabajo abusivas (MINSAL 2013).

5.3 Resultados generales y específicos Estamento Docente.

Figura 5 Resultados generales Estamento Docente

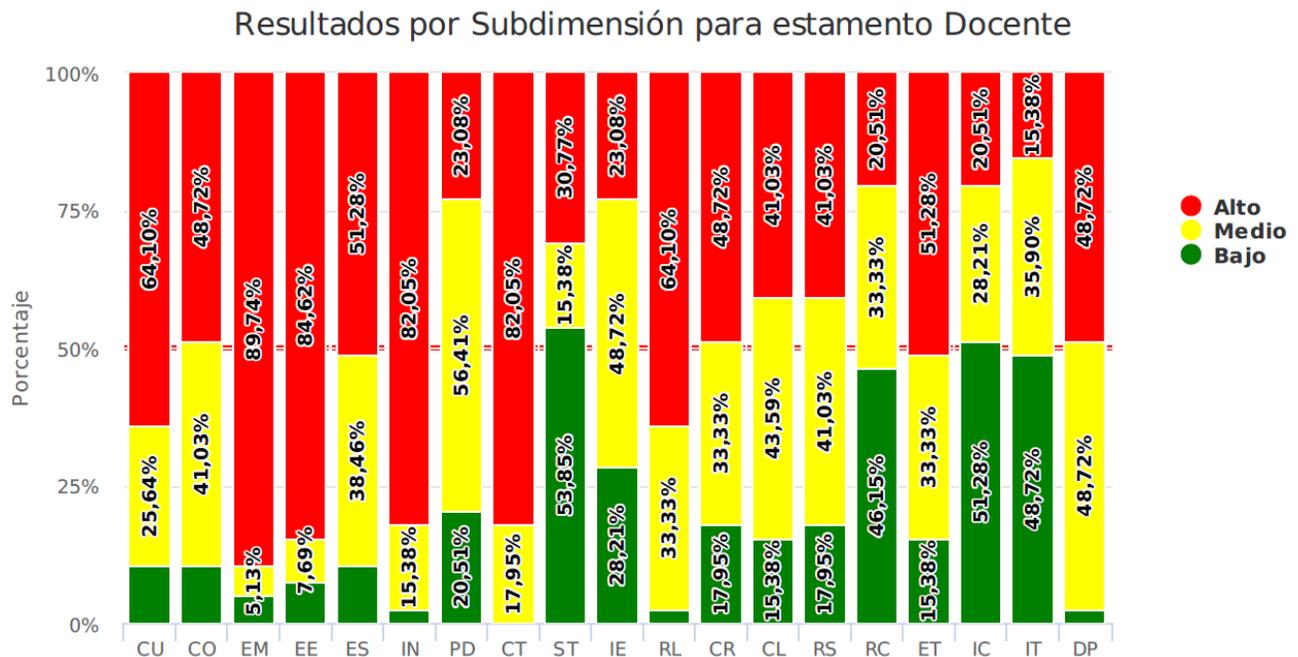
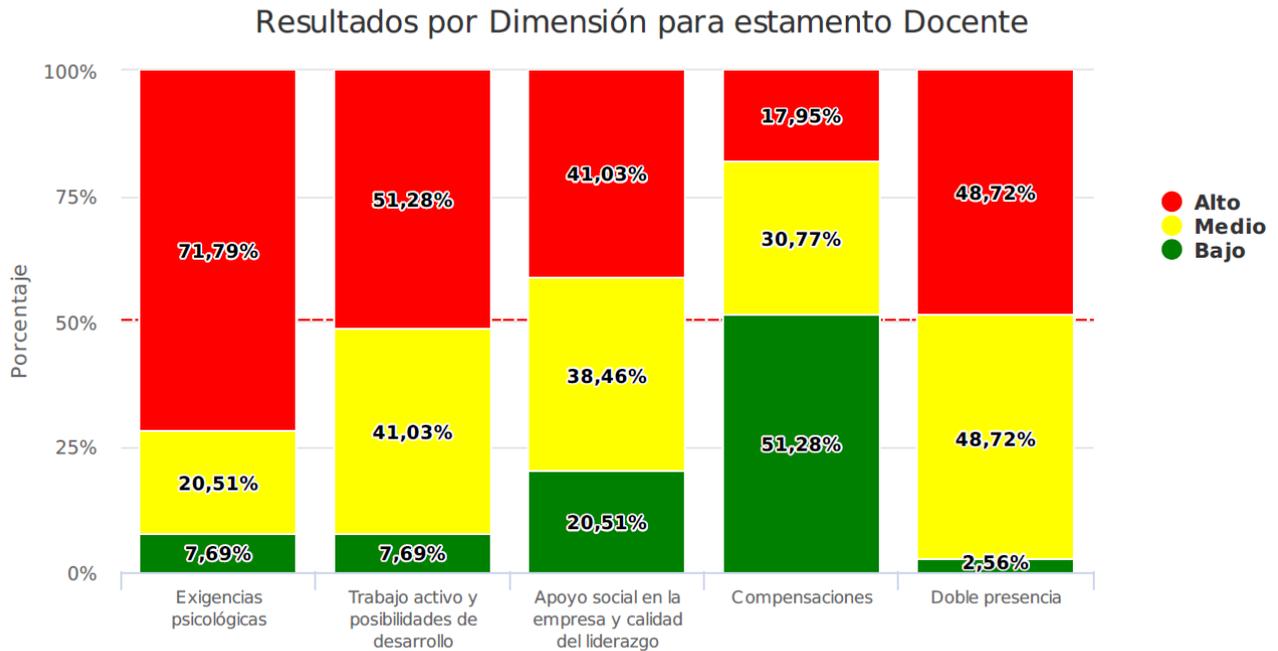


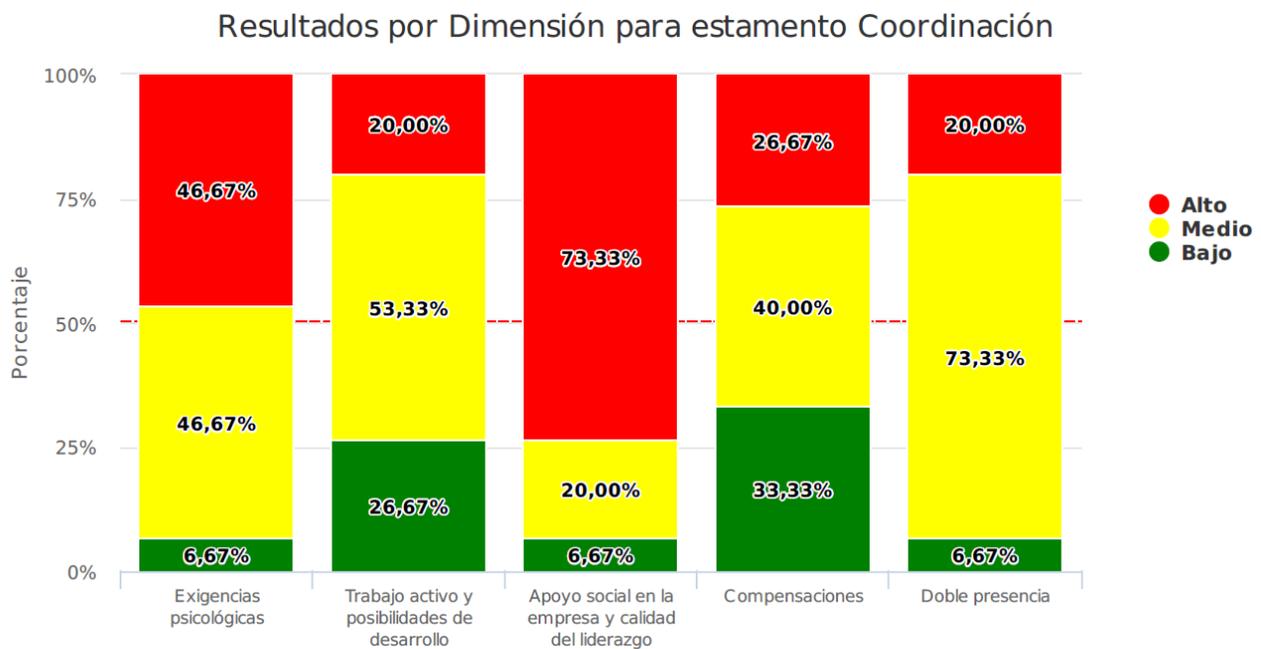
Figura 6 Resultados específicos Estamento Docente

Estos resultados muestran un 71,79% de riesgo alto para la dimensión “Exigencias psicológicas”. Encontrándose al interior, de igual manera que en los resultados generales, en riesgo alto “Exigencias

psicológicas de esconder emociones” con un 84,62% de riesgo alto y “Exigencias psicológicas emocionales” con un 89,74% de riesgo alto. Agregándose además “Exigencias psicológicas cuantitativas” con un 64,10% de riesgo alto. Relacionada con la cantidad o volumen de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Si el tiempo es insuficiente, las altas exigencias se presentan como un ritmo de trabajo rápido, imposibilidad de llevar el trabajo al día o acumulación de trabajo, y también puede tener relación con la distribución temporal irregular de las tareas. Puede ocurrir la situación contraria, con exigencias limitadas o escasas. (MINSAL 2013).

5.4 Resultados generales y específicos Estamento Coordinación

Figura 7 Resultados específicos Estamento Docente

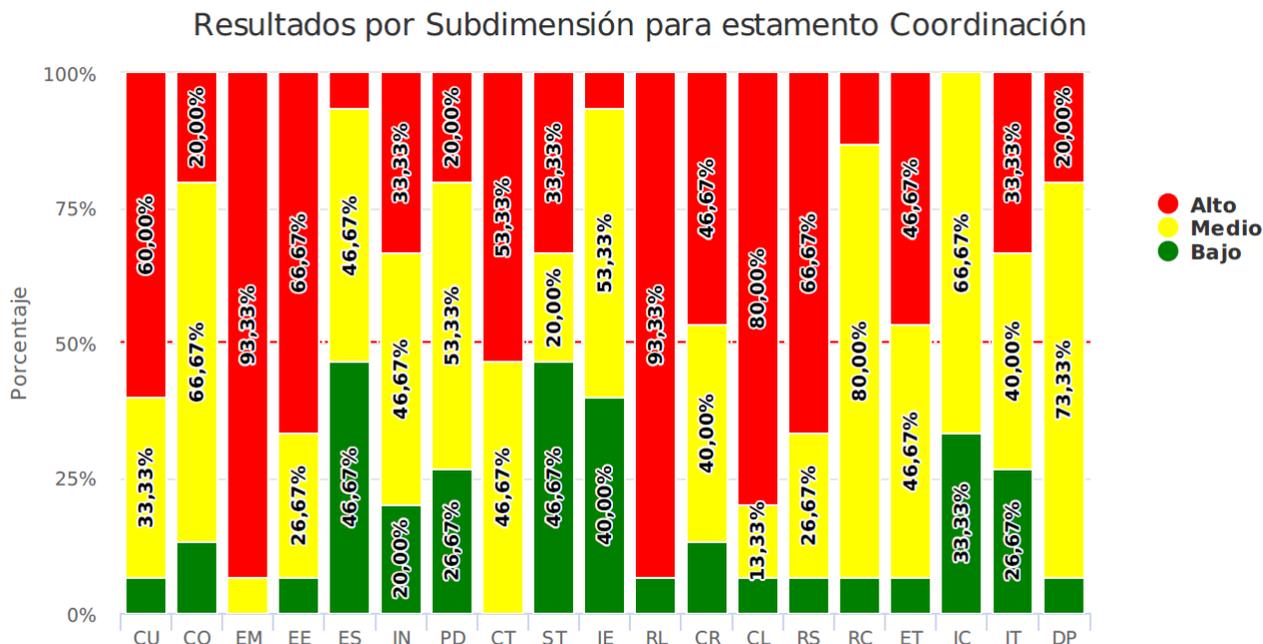


“Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo” con un 73,33% es la dimensión que presenta mayor nivel de riesgo alto. Dentro de esta, “Claridad de rol” presenta un 93,33% de riesgo alto. Se relaciona con la definición del puesto de trabajo, el grado de definición de las acciones, responsabilidades y recursos disponibles en la tarea asignada. Si el papel a desempeñar no está bien definido puede ser un factor muy estresante. Los posibles orígenes del riesgo pueden relacionarse a falta de definición de las tareas y responsabilidades tanto del trabajo propio como del de los compañeros y superiores.

La sub dimensión que le sigue en riesgo alto es “Calidad de liderazgo”, con un 80,00%. Esta hace referencia al papel y la importancia de la calidad de dirección para asegurar el crecimiento personal, la motivación y el bienestar de los trabajadores. La calidad de la dirección exhibe una clara relación con la salud de los trabajadores, especialmente la salud mental. Conductas y atributos del jefe o

supervisor directo que permiten juzgar su valor como líder. Incluye la capacidad de dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, preocupación por el bienestar de sus subordinados y habilidades de comunicación. El origen de estos riesgos puede estar asociado a jefes con escaso liderazgo, liderazgos autoritarios o desapegados (“dejar hacer”), escasa planificación del trabajo, favoritismo, mala comunicación de los jefes con los trabajadores.

Figura 8 Resultados específicos Estamento Docente



La sub dimensión de “Calidad de la relación con superiores” sigue con un 66,67% de riesgo alto. Esta se refiere al hecho de recibir de superiores información adecuada y suficiente, y ayuda necesaria y oportuna. Atributos tanto del jefe directo como de la organización en general que posibilita recibir el tipo de ayuda e información que se necesita y en el momento adecuado para realizar el trabajo. Significa disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios (futuras reestructuraciones, nuevas tecnologías, nuevas tareas, nuevos métodos y asuntos parecidos). Los posibles orígenes de riesgo, pueden encontrarse en falta de información, comunicaciones centradas en cuestiones superfluas, comunicación de temas irrelevantes para el trabajo cotidiano. Falta de apoyo y de direcciones claras sobre el trabajo que se realiza. Falta de apoyo y de preparación para afrontar cambios.

En este estamento se observan, a pesar que no corresponden a la su dimensión en riesgo alto, resultados similares al estamento docente. Donde “Exigencias psicológicas emocionales” y “Exigencias psicológicas de esconder emociones” presenta 93,33% y 66,67% de riesgo alto respectivamente.

6 OBJETIVOS

6.4 General:

Analizar el estado actual respecto al ejercicio de roles y concepciones en mandos medios para el diseño de mejoras en la estructuración del equipo coordinador.

6.5 Específicos:

1. Levantar información sobre actuales concepciones en roles y funciones en equipo coordinador desde los diferentes agentes del equipo.
2. Diseñar un proceso de Design Thinking para la mejora en el ejercicio de roles.
3. Retroalimentar a equipo de mandos medios y validar en conjunto la propuesta de Design Thinking para mejora en ejercicio de roles.

7 METODOLOGÍA

6.1 Sobre la elección metodológica:

Para este proyecto se escogió una metodología de investigación cualitativa ya que al ser de carácter inductivo permite al investigador ver al escenario, personas y grupos en una perspectiva holística y siendo consideradas como un todo. Así los investigadores cualitativos buscan comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas y donde todas las perspectivas son valiosas (Taylor & Bogdan, 2013).

Específicamente se hace uso del Estudio de Caso, metodología que se caracteriza por ser una estrategia de investigación orientada a comprender dinámicas presentes en contextos singulares. Siendo una herramienta valiosa de investigación cuya mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Pudiendo tomar casos únicos o varios y a la vez combinar métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (Eisenhardt, 1989). Pudiendo los datos ser obtenidos desde variadas fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. (Yin, 1989).

Se considera además la utilización de elementos vinculados a un enfoque de ciencia de la mejora, el que busca generar una comprensión localizada de los problemas que se relacionan con el trabajo del profesional. Y que antes de desarrollar mejoras, estas deben estudiarse a fondo a medida que se realizan cambios dentro de las organizaciones. Se pueden lograr mejores resultados educativos cuando los educadores ralentizan el proceso de toma de decisiones, reúnen evidencia y reflexionan sobre la evidencia antes de masificar intervenciones. Por otra parte, desarrollar indagaciones que permitan conocer la forma en que colaboradores están entendiendo su trabajo, puede permitir redirigir acciones de liderazgo de una manera efectiva, al permitir empatizar con las distintas perspectivas desde las que se vive y construye el fenómeno (Lochmiller & Lester, 2016).

6.2 Instrumento:

Se consideró el uso de entrevista semiestructurada como adecuado para este proyecto debido a que como fuente de recopilación de datos permiten al investigador preparar cuidadosamente las preguntas que se dirigen directamente al problema. Aunque está sutilmente guiada por el

investigador, la técnica brinda a los participantes la flexibilidad de ofrecer ideas adicionales, explicaciones e información detallada sobre los temas planteados durante la entrevista.

Se construyó una pauta de entrevista semi estructurada en base a revisión de los reactivos concernientes a dimensiones de “Claridad del Rol” de SUCESO-ISTAS-21 (Suceso, 2017), más una revisión bibliográfica, tomando elementos de trabajos académicos previos sobre estudios de roles (Flores, 2016).

Luego fueron consensuadas inicialmente con juicios expertos, por parte de Profesor Tutor y por el Rector del colegio. Posteriormente se aplicó hizo un pretest con un profesor del colegio para ajustar la pauta.

Concepciones en roles y funciones	
1. Concepción del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describiría su rol en el colegio? 2. ¿Cuáles son sus motivaciones en la ejecución de su rol? 3. ¿Cuáles son los principales conflictos con que encuentra al ejecutar su rol? 4. ¿Cuáles son sus expectativas respecto a rol? 5. ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo?:
Equipo coordinador	
2. Contexto	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo observa el funcionamiento del equipo de media? 2. ¿Qué conflictos observa en el equipo? 3. ¿Qué objetivos y metas tiene el equipo? ¿Para qué? 4. ¿Qué esperan los demás de usted en el equipo? 5. ¿Cuáles son sus principales expectativas del equipo?
3. Espacio abierto	Luego de que hemos conversado diversos temas en esta entrevista. ¿Hay algo más que le gustaría agregar respecto a los que hemos conversado?

Tabla I Dimensiones entrevista. Concepciones en roles y funciones

Se incluye un segundo momento de trabajo grupal junto al equipo participante. En este se dan a conocer los principales resultados interpretativos que consideran la totalidad de las entrevistas realizadas. Este se realizará en un formato de dialogo grupal y busca recoger principales impresiones y reflexiones del equipo al conocer las temáticas y elementos centrales identificados con respecto a la concepción de cargos y el equipo de trabajo.

En esta instancia se presentará además la propuesta de cada uno de los talleres.

6.3 Unidad de Análisis y Selección de Caso:

Como unidad de análisis se escogió el equipo coordinador del colegio y específicamente se selecciona el caso del sub equipo de ciclo de enseñanza media. Priorizando como criterios los siguientes aspectos; 1) Que en concordancia con los fundamentos del protocolo de riesgos psicosociales, el equipo asignado emergiera de manera voluntaria y cuyos roles estuviesen vinculados directamente, 2) A este respecto, se consideró pertinente que la muestra fuese dividida por ciclos académicos ya que si bien los coordinadores comparten un rol similar. Naturalmente quienes poseen mayores instancias de trabajo conjunto y cuyos roles muestran mayor interdependencia, corresponden a quienes se desempeñan en un mismo ciclo, 3) Todos los entrevistados(as) al momento de aceptar voluntariamente la entrevista, fueron excluidos aquellos docentes que han presentado durante los últimos seis meses algún cuadro de depresión diagnosticada o algún tratamiento psiquiátrico en curso.

Luego de realizada durante enero de 2019 la reunión de presentación de proyecto al equipo coordinador completo, se definió al equipo de ciclo de enseñanza media del colegio para ser parte del estudio, luego de que miembros del mismo solicitaran participar en el proyecto.

La muestra consiste en entrevistas realizadas a los siguientes actores educativos:

- Vicerrectora Académica.
- Coordinador de Ciclo.
- Orientador.
- Psicólogo.
- Asesor Pedagógico.
- Coordinador de Disciplina.

Considerando las implicancias de que el investigador sea parte de la empresa familiar, estas entrevistas fueron ejecutadas por un profesional de las Ciencias Sociales externo a la escuela y con experiencia en investigación y realización de entrevistas.

6.4 Sobre el Análisis de la información:

Se realizaron entrevistas cualitativas con una misma pauta de entrevista y estas fueron transcritas textuales en formato Entrevistador "E" y Respuesta "R".

Para el análisis y codificación de las entrevistas realizadas se utilizó el software de análisis de datos para las Ciencias Sociales Atlas. Ti en su versión 8.0.

Cómo existe una gran cantidad de información cualitativa a partir de cada uno de los relatos de los entrevistados, esto genera una gran riqueza en cuanto a datos generados respecto del fenómeno estudiado, pero a fin de priorizar la información para su análisis y en busca de dar respuesta los objetivos propuestos en este proyecto es que utilizamos la técnica de análisis de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1998) de la codificación abierta, asignando códigos o categorías a fracciones de las entrevistas, para luego ir reduciendo y emergiendo a partir de nuestros objetivos específicos, objetivo general y preguntas de investigación los datos.

6.5 Cronograma de actividades

Objetivo	Actividades	Fechas	Resultados / Metas
OG	Definición de tema y desarrollo conceptos centrales	Diciembre 2018 Enero 2019	Líneas generales de marco teórico
OE1	Presentación y aprobación de proyecto Definición equipo de trabajo Desarrollo pauta entrevistas	Enero 2019	Pauta de entrevistas.
OE1	Desarrollo de entrevistas	Marzo 2019	Audios y Transcripciones
OE2	Análisis de entrevistas	Abril 2019	6 Informes de codificaciones
OE3	Reunión de retroalimentación	1era semana Junio 2019	Sugerencias realizadas por equipo participante
OE4	Desarrollo, presentación y validación de propuesta de mejora	1era semana Junio 2019	Propuesta de mejora aprobada por equipo participante
OG	Entrega Final	14 Junio 2019	Proyecto Magister Final

Tabla II Cronograma de actividades

8 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

En esta sección se procede a detallar los resultados de la codificación abierta realizada a cada una de las entrevistas a los miembros del equipo. Incluyendo los principales ámbitos hallados, las citas que les sustentan y las redes de códigos asociadas a los mismos.

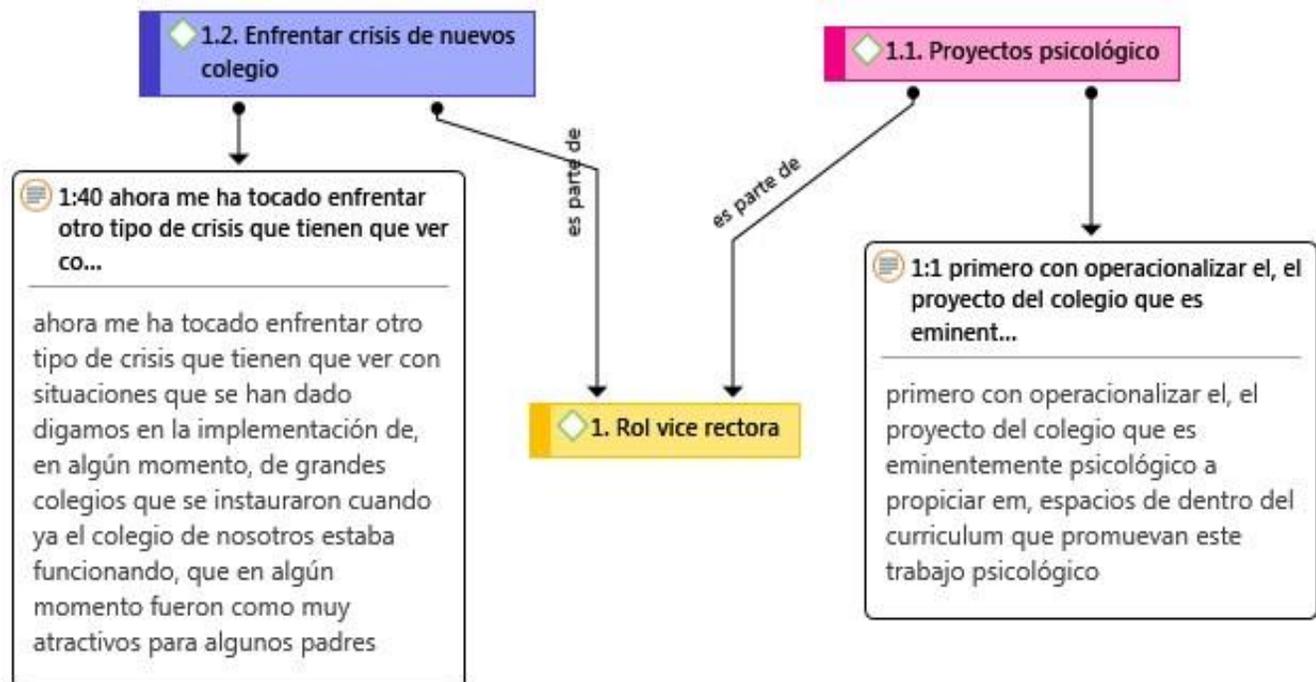
8.4 Informe Entrevista Vice Rectora Académica

En el ámbito 1. Rol de la Vice rectora académica, destacamos dos aspectos:

1.1. Proyectos psicológico: ...“primero con operacionalizar el, el proyecto del colegio que es eminentemente psicológico a propiciar em, espacios de dentro del curriculum que promuevan este trabajo psicológico”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

1.2. Enfrentar crisis de nuevos colegio: ...“ahora me ha tocado enfrentar otro tipo de crisis que tienen que ver con situaciones que se han dado digamos en la implementación de, en algún momento, de grandes colegios que se instauraron cuando ya el colegio de nosotros estaba funcionando, que en algún momento fueron como muy atractivos para algunos padres”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

Figura 9 Rol de la Vice rectora académica

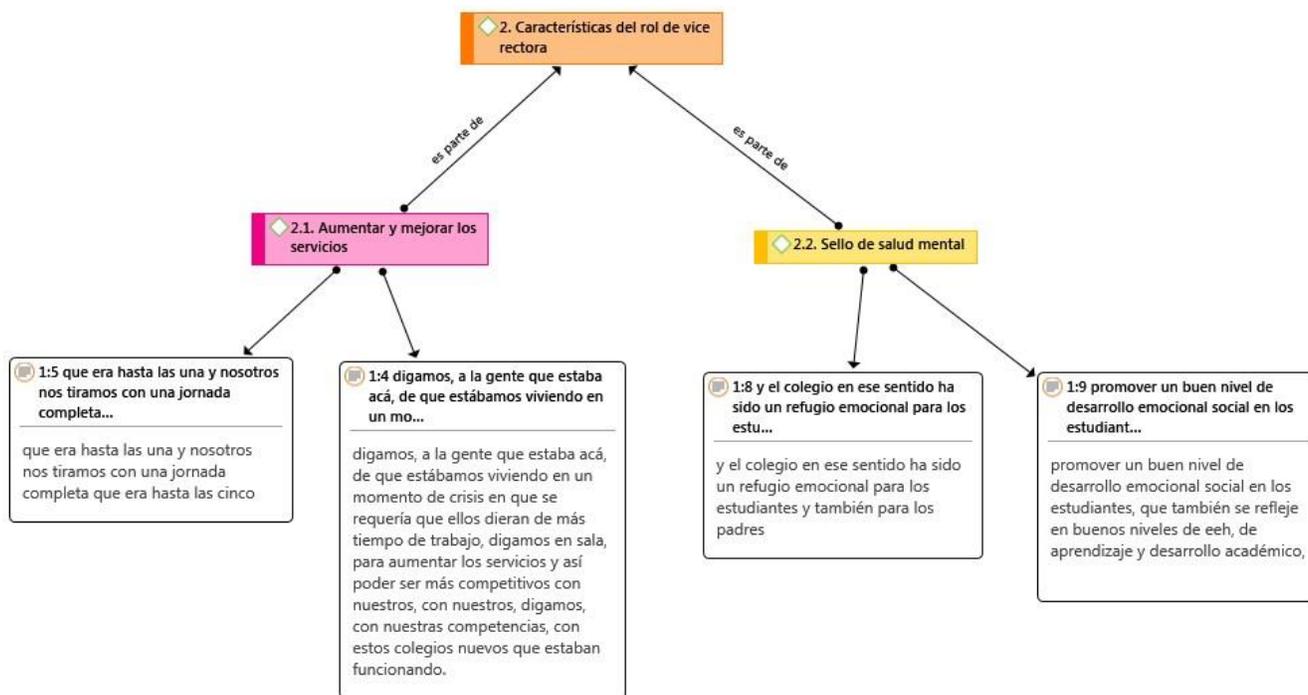


En el ámbito 2. Características del rol, destacamos dos aspectos que tienen que ver con los siguientes énfasis:

2.1. Aumentar y mejorar los servicios: ...“digamos, a la gente que estaba acá, de que estábamos viviendo en un momento de crisis en que se requería que ellos dieran de más tiempo de trabajo, digamos en sala, para aumentar los servicios y así poder ser más competitivos con nuestros, con nuestros, digamos, con nuestras competencias, con estos colegios nuevos que estaban funcionando... que era hasta las una y nosotros nos tiramos con una jornada completa que era hasta las cinco”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

2.2. Sello salud mental: ...“y el colegio en ese sentido ha sido un refugio emocional para los estudiantes y también para los padres... promover un buen nivel de desarrollo emocional social en los estudiantes, que también se refleje en buenos niveles de eeh, de aprendizaje y desarrollo académico”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

Figura 10 Características del rol



En el ámbito 3. Principales funciones vice rectora académica, observamos dos aspectos centrales:

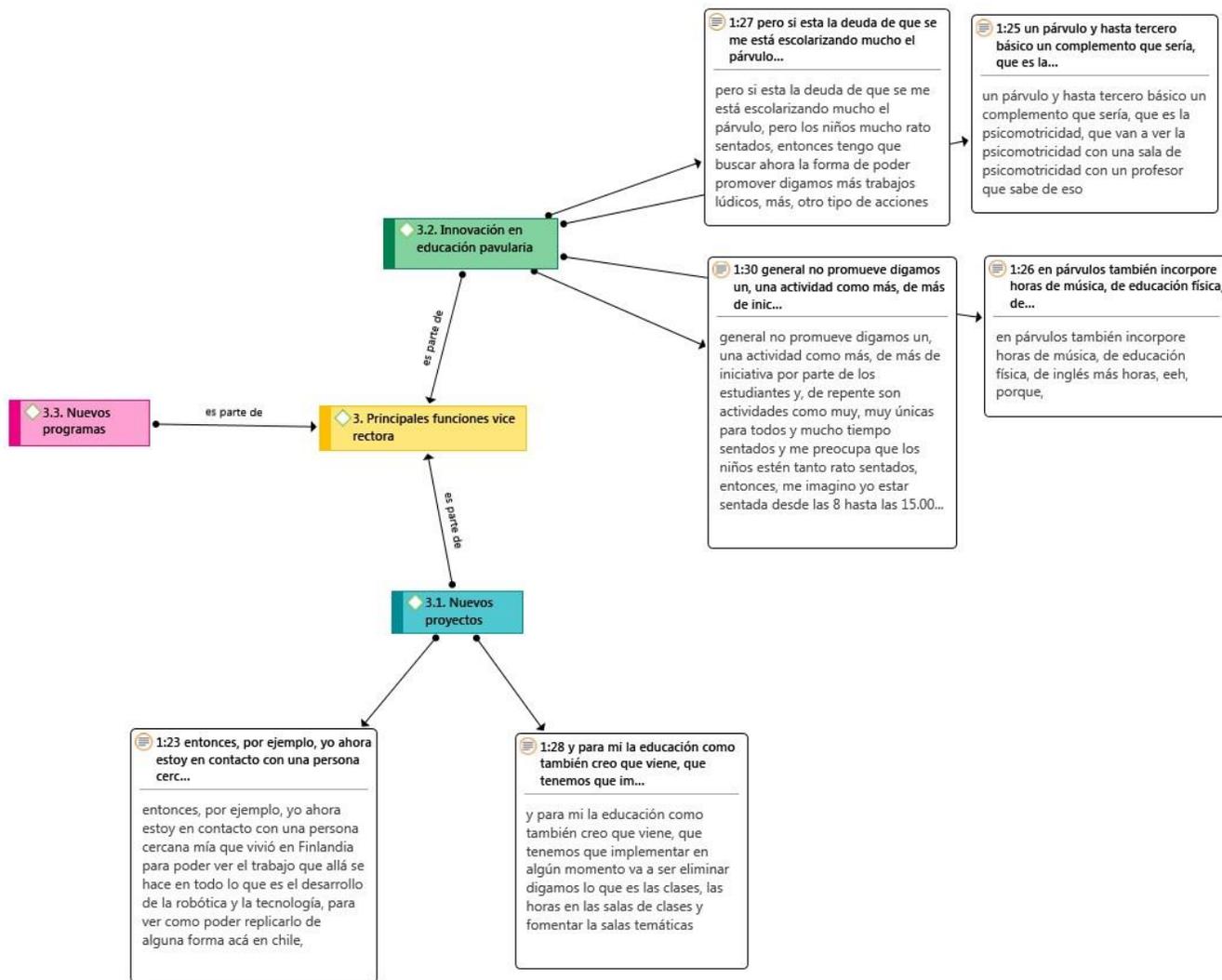
3.1. Nuevos proyectos: ...“entonces, por ejemplo, yo ahora estoy en contacto con una persona cercana mía que vivió en Finlandia para poder ver el trabajo que allá se hace en todo lo que es el desarrollo de la robótica y la tecnología, para ver como poder replicarlo de alguna forma acá en Chile... y para mí la educación como también creo que viene, que tenemos que implementar en algún momento va a ser eliminar digamos lo que es las clases, las horas en las salas de clases y fomentar la salas temáticas”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

3.2. Innovación en educación parvularia: ...“un párvulo y hasta tercero básico un complemento que sería,

que es la psicomotricidad, que van a ver la psicomotricidad con una sala de psicomotricidad con un profesor que sabe de eso... en párvulos también incorpore horas de música, de educación física, de inglés más horas, eeh, porque... pero si esta la deuda de que se me está escolarizando mucho el párvulo, pero los niños mucho rato sentados, entonces tengo que buscar ahora la forma de poder promover digamos más trabajos lúdicos, más, otro tipo de acciones... general no promueve digamos un, una actividad como más, de más de iniciativa por parte de los estudiantes y, de repente son actividades como muy, muy únicas para todos y mucho tiempo sentados y me preocupa que los niños estén tanto rato sentados, entonces, me imagino yo estar sentada desde las 8 hasta las 15.00"... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

3.3. Nuevos programas: ...“entonces cuando yo veo que hay algún por, por ejemplo, algún programa como que pueden, no pueden ser motivante que son programas de repente poco entusiastas, de poca motivación para los estudiantes, busco la forma de poder eeh, tener otros referentes que puedan ser realmente más interesantes para los propios estudiantes”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

Figura 11 Principales funciones vice rectora académica



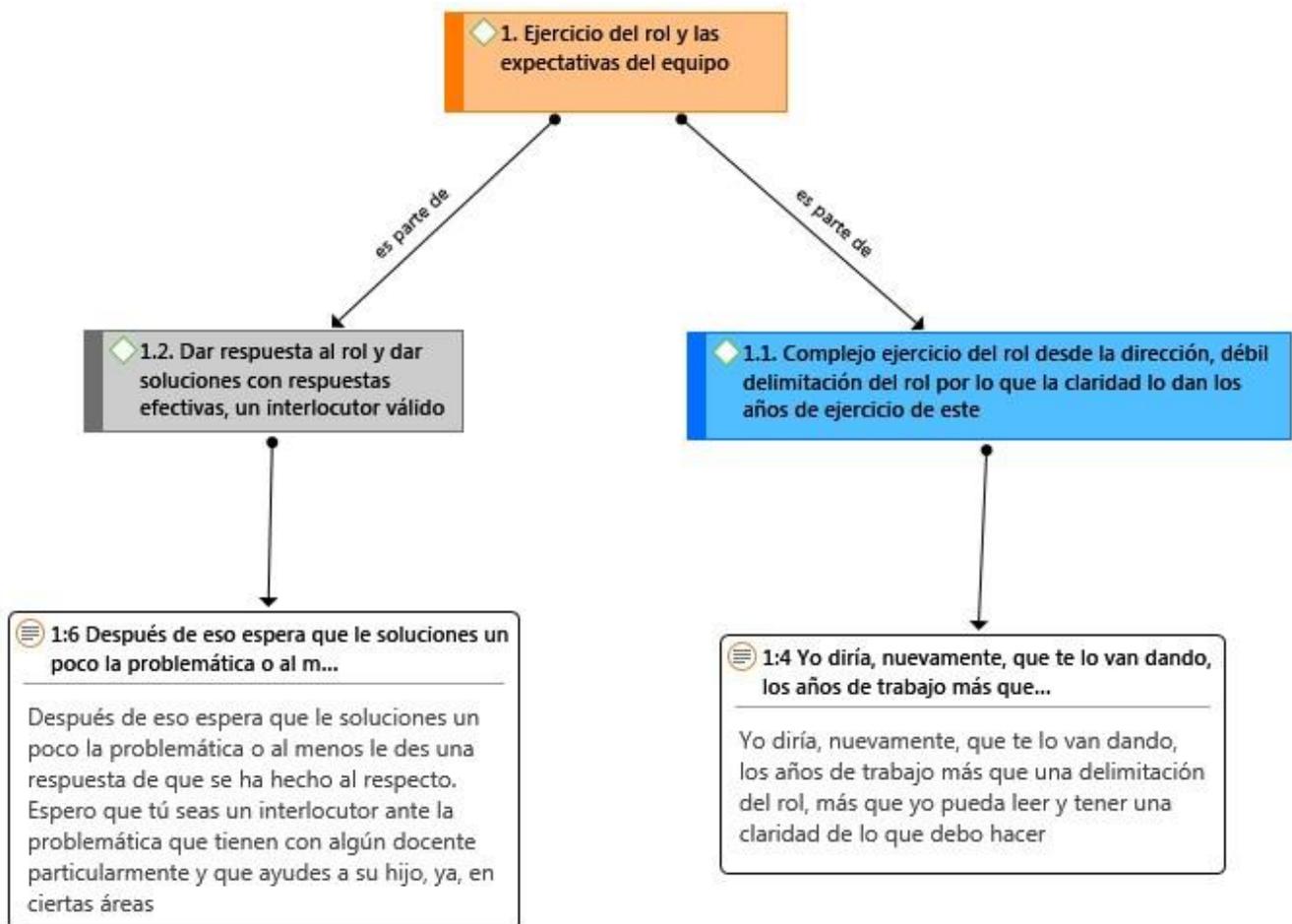
8.5 Informe Entrevista Coordinador de Ciclo medio

Respecto del 1. Ejercicio del rol y las expectativas del equipo observamos dos aspectos relevantes que son:

1.1. Complejo ejercicio del rol desde la dirección, débil delimitación del rol por lo que la claridad lo dan los años de ejercicio de este: ...“Yo diría, nuevamente, que te lo van dando, los años de trabajo más que una delimitación del rol, más que yo pueda leer y tener una claridad de lo que debo hacer”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

1.2. Dar respuesta al rol y dar soluciones con respuestas efectivas, un interlocutor válido: ...“Después de eso espera que le soluciones un poco la problemática o al menos le des una respuesta de que se ha hecho al respecto. Espero que tú seas un interlocutor ante la problemática que tienen con algún docente particularmente y que ayudes a su hijo, ya, en ciertas áreas”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

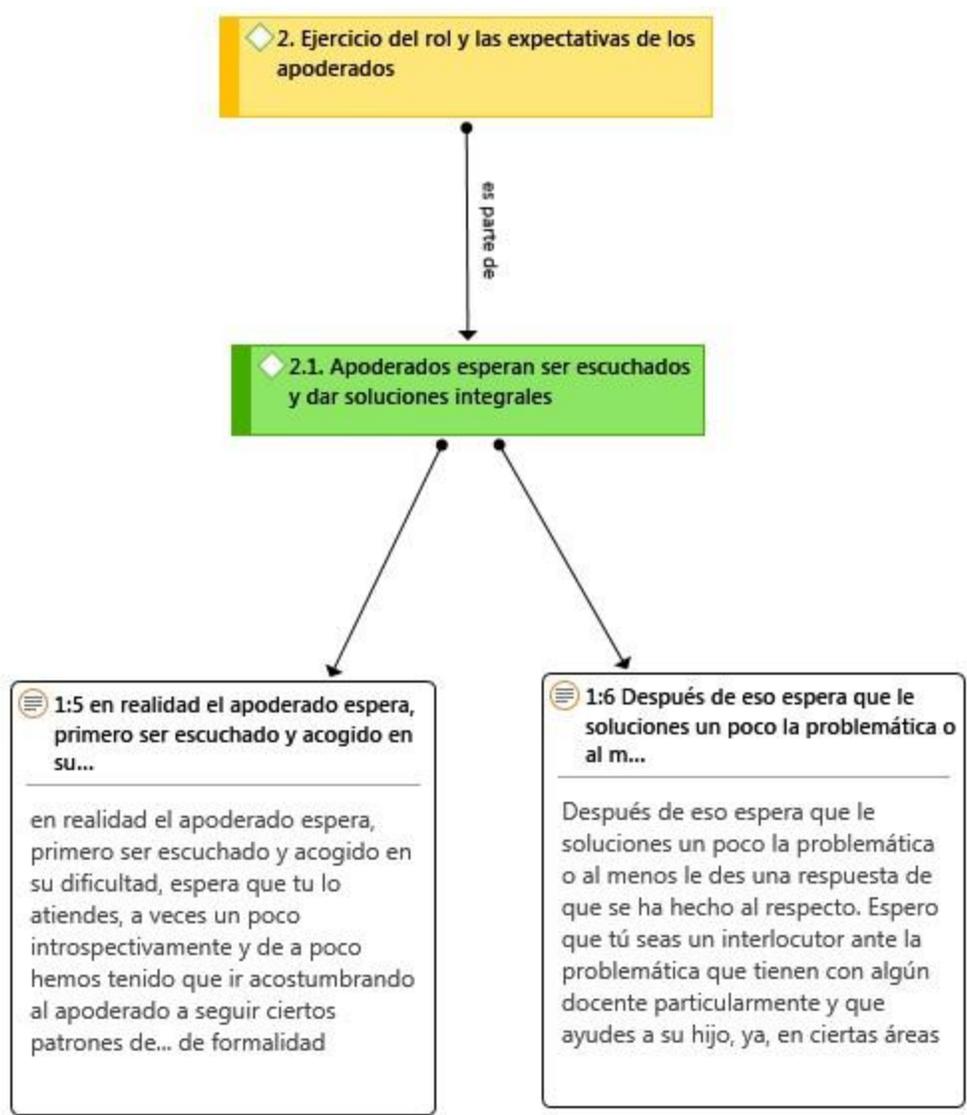
Figura 12 Ejercicio del rol y las expectativas del equipo



Respecto al 2. Ejercicio de rol y las expectativas de los apoderados, destacamos un ámbito:

2.1. Apoderados esperan ser escuchados y dar soluciones integrales: ...“en realidad el apoderado espera, primero ser escuchado y acogido en su dificultad, espera que tú lo atiendes, a veces un poco introspectivamente y de a poco hemos tenido que ir acostumbrando al apoderado a seguir ciertos patrones de... de formalidad... Después de eso espera que le soluciones un poco la problemática o al menos le des una respuesta de que se ha hecho al respecto. Espero que tú seas un interlocutor ante la problemática que tienen con algún docente particularmente y que ayudes a su hijo, ya, en ciertas áreas”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

Figura 13 Ejercicio de rol y las expectativas de los apoderados



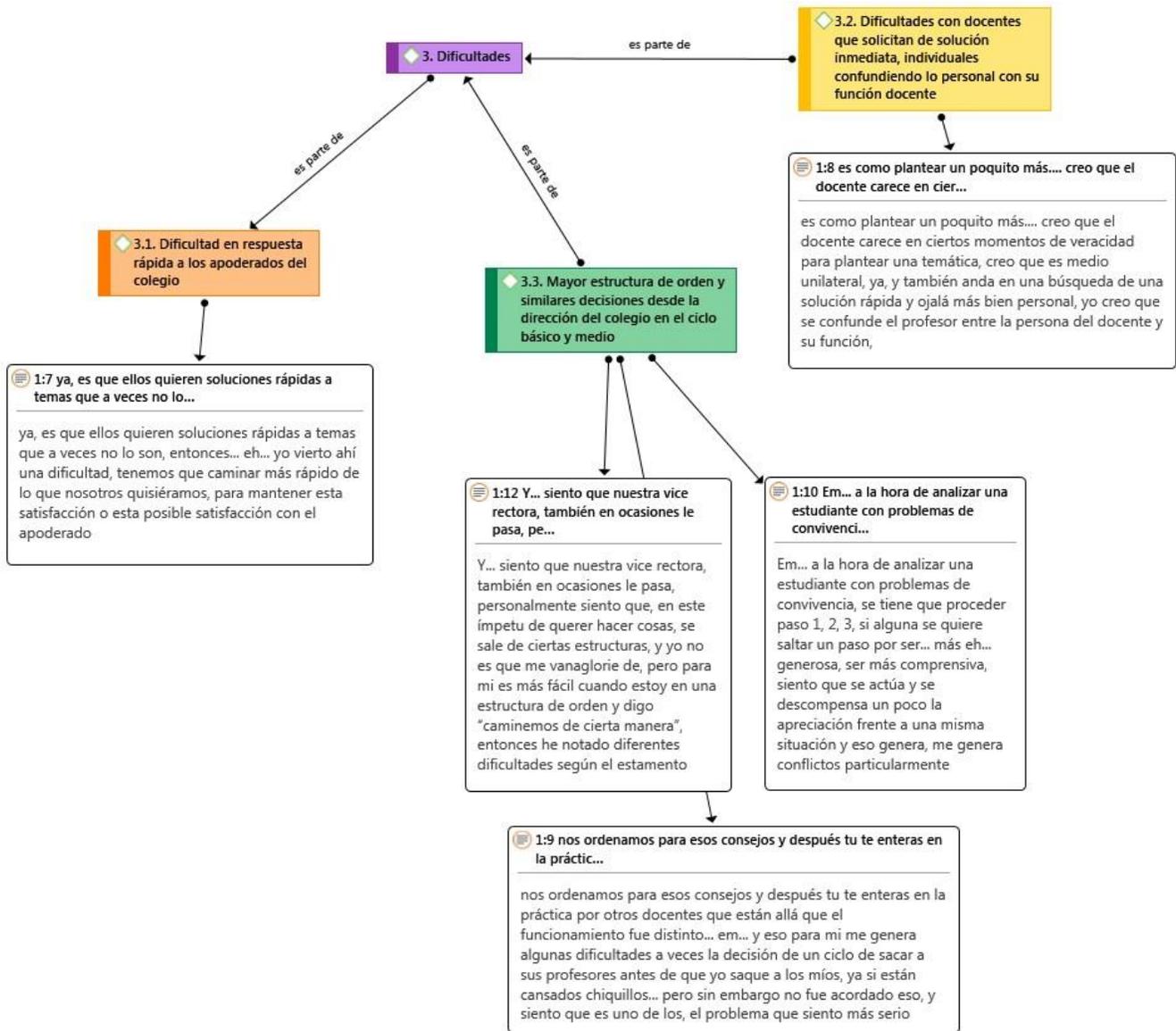
Al identificar el aspecto 3. Dificultades identificamos tres aspectos a destacar:

3.1. Dificultades en respuesta rápida a los apoderados del colegio: ...“ya, es que ellos quieren soluciones rápidas a temas que a veces no lo son, entonces... eh... yo vierto ahí una dificultad, tenemos que caminar más rápido de lo que nosotros quisiéramos, para mantener esta satisfacción o esta posible satisfacción con el apoderado”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

3.2. Dificultades con docentes que solicitan de solución inmediata, individuales confundiendo lo personal con su función docente: ...“es como plantear un poquito más... creo que el docente carece en ciertos momentos de veracidad para plantear una temática, creo que es medio unilateral, ya, y también anda en una búsqueda de una solución rápida y ojalá más bien personal, yo creo que se confunde el profesor entre la persona del docente y su función”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

3.3. Mayor estructura de orden y similares decisiones desde la dirección del colegio en el ciclo básico y medio: ...“Em... a la hora de analizar una estudiante con problemas de convivencia, se tiene que proceder paso 1, 2, 3, si alguna se quiere saltar un paso por ser... más eh... generosa, ser más comprensiva, siento que se actúa y se descompensa un poco la apreciación frente a una misma situación y eso genera, me genera conflictos particularmente... Y... siento que nuestra vice rectora, también en ocasiones le pasa, personalmente siento que, en este ímpetu de querer hacer cosas, se sale de ciertas estructuras, y yo no es que me vanaglorie de, pero para mí es más fácil cuando estoy en una estructura de orden y digo “caminemos de cierta manera”, entonces he notado diferentes dificultades según el estamento... nos ordenamos para esos consejos y después tú te enteras en la práctica por otros docentes que están allá que el funcionamiento fue distinto... em... y eso para mí me genera algunas dificultades a veces la decisión de un ciclo de sacar a sus profesores antes de que yo saque a los míos, ya si están cansados chiquillos... pero sin embargo no fue acordado eso, y siento que es uno de los, el problema que siento más serio”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

Figura 14 Dificultades

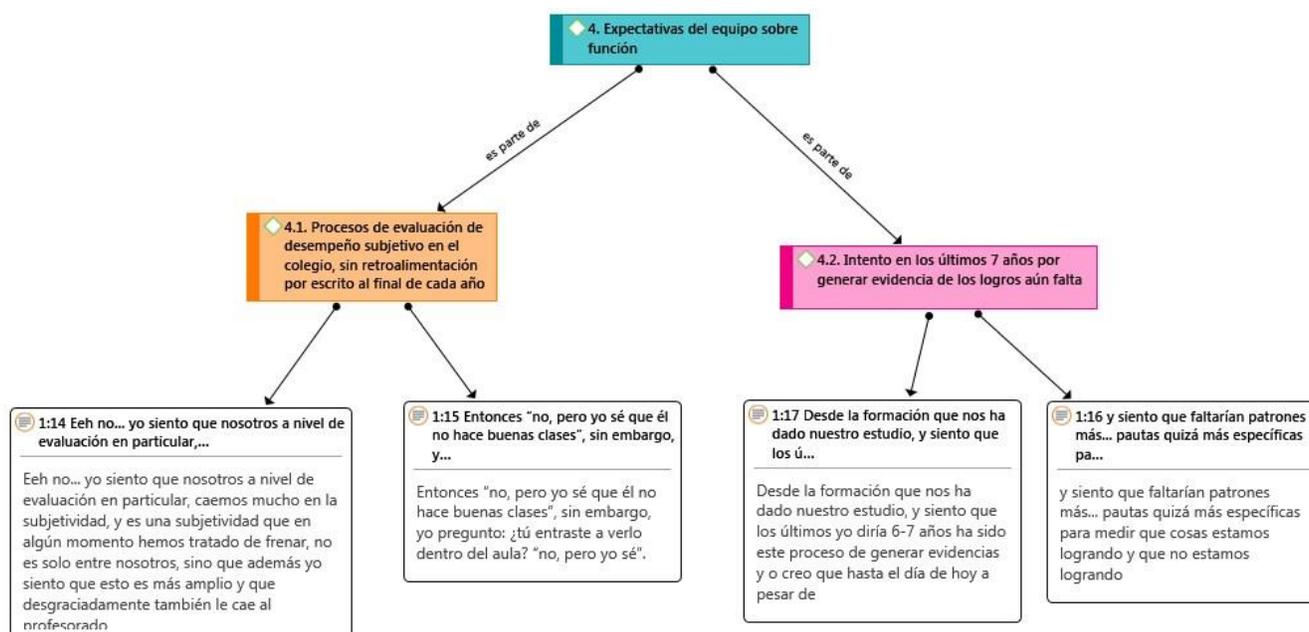


En el ámbito 4.Expectativas del equipo y su función, observamos dos aspectos destacados que tienen que ver con:

4.1. Procesos de evaluación de desempeño subjetivo en el colegio, sin retroalimentación por escrito al final de cada año: ...“Eeh no... yo siento que nosotros a nivel de evaluación en particular, caemos mucho en la subjetividad, y es una subjetividad que en algún momento hemos tratado de frenar, no es solo entre nosotros, sino que además yo siento que esto es más amplio y que desgraciadamente también le cae al profesorado... Entonces “no, pero yo sé que él no hace buenas clases”, sin embargo, yo pregunto: ¿tú entraste a verlo dentro del aula? “no, pero yo sé”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

4.2. Intento en los últimos 7 años por generar evidencia de los logros aún falta: ...“Desde la formación que nos ha dado nuestro estudio, y siento que los últimos yo diría 6-7 años ha sido este proceso de generar evidencias y yo creo que hasta el día de hoy a pesar de... Desde la formación que nos ha dado nuestro estudio, y siento que los últimos yo diría 6-7 años ha sido este proceso de generar evidencias y yo creo que hasta el día de hoy a pesar de”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

Figura 15 Expectativas del equipo y su función



Respecto al 5.Proceso de mejora del colegio, observamos tres aspectos que destacamos:

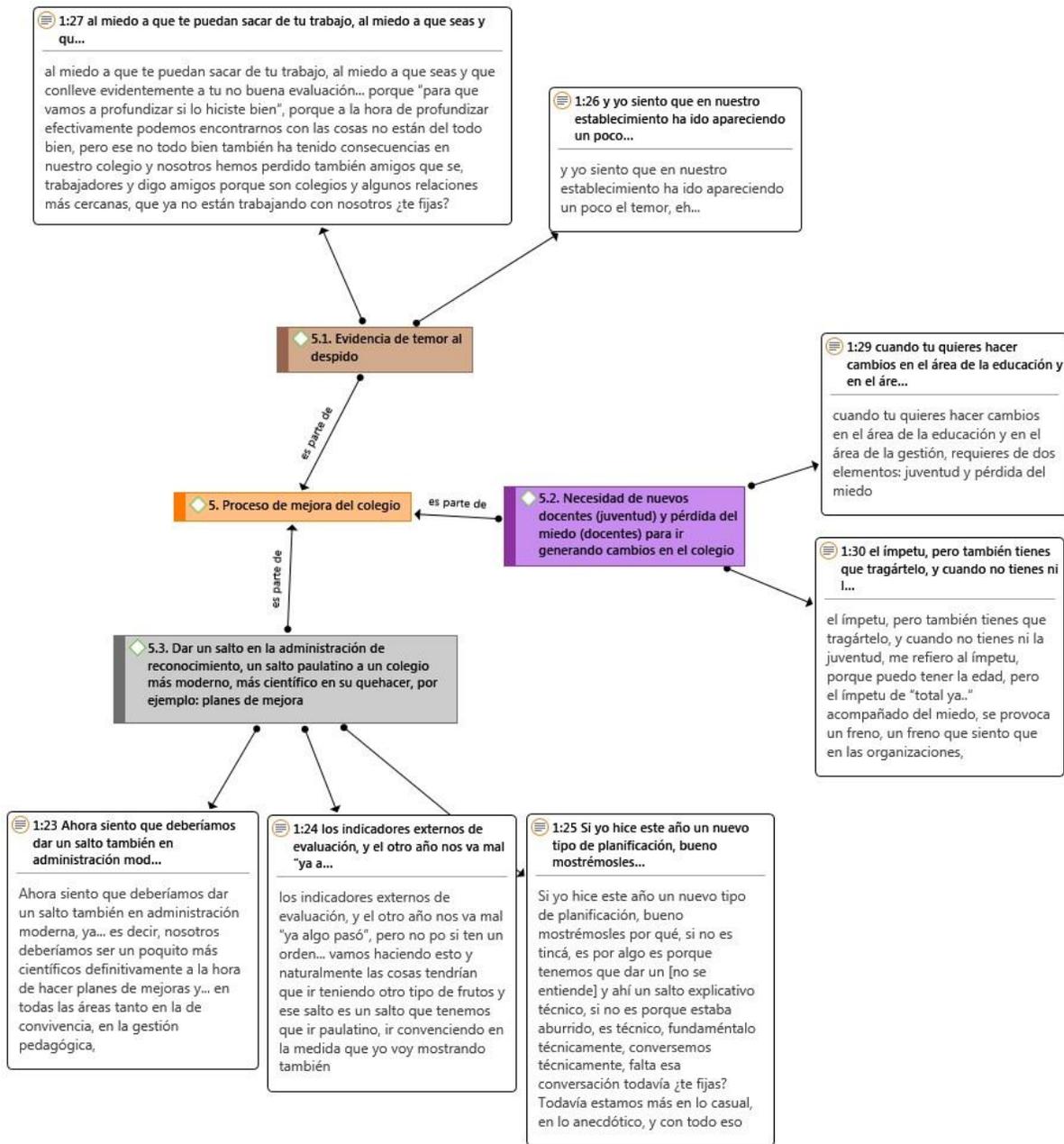
5.1. Evidencia de temor al despido: ...“al miedo a que te puedan sacar de tu trabajo, al miedo a que seas y que conlleve evidentemente a tu no buena evaluación... porque “para que vamos a profundizar si lo hiciste bien”, porque a la hora de profundizar efectivamente podemos encontrarnos con las cosas no están del todo bien, pero ese no todo bien también ha tenido consecuencias en nuestro colegio y nosotros hemos perdido

también amigos que se, trabajadores y digo amigos porque son colegios y algunos relaciones más cercanas, que ya no están trabajando con nosotros ¿te fijas? ...y yo siento que en nuestro establecimiento ha ido apareciendo un poco el temor, eh"... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

5.2. Necesidad de nuevos docentes (juventud) y pérdida del miedo (docentes) para ir generando cambios en el colegio: ...“cuando tú quieres hacer cambios en el área de la educación y en el área de la gestión, requieres de dos elementos: juventud y pérdida del miedo... el ímpetu, pero también tienes que tragártelo, y cuando no tienes ni la juventud, me refiero al ímpetu, porque puedo tener la edad, pero el ímpetu de “total ya...” acompañado del miedo, se provoca un freno, un freno que siento que en las organizaciones”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

5.3. Dar un salto en la administración de reconocimiento, un salto paulatino a un colegio más moderno, más científico en su quehacer, por ejemplo: planes de mejora: ...“Ahora siento que deberíamos dar un salto también en administración moderna, ya... es decir, nosotros deberíamos ser un poquito más científicos definitivamente a la hora de hacer planes de mejoras y... en todas las áreas tanto en la de convivencia, en la gestión pedagógica... los indicadores externos de evaluación, y el otro año nos va mal “ya algo pasó”, pero no po si ten un orden... vamos haciendo esto y naturalmente las cosas tendrían que ir teniendo otro tipo de frutos y ese salto es un salto que tenemos que ir paulatino, ir convenciendo en la medida que yo voy mostrando también...Si yo hice este año un nuevo tipo de planificación, bueno mostrémosles por qué, si no es tincá, es por algo es porque tenemos que dar un [no se entiende] y ahí un salto explicativo técnico, si no es porque estaba aburrido, es técnico, fundaméntalo técnicamente, conversemos técnicamente, falta esa conversación todavía ¿te fijas? Todavía estamos más en lo casual, en lo anecdótico, y con todo eso”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Escuela).

Figura 16 Proceso de mejora del colegio



8.6 Informe Entrevista Coordinador de Disciplina

En el ámbito 1. Rol del Coordinador de Disciplina, observamos cuatro aspectos:

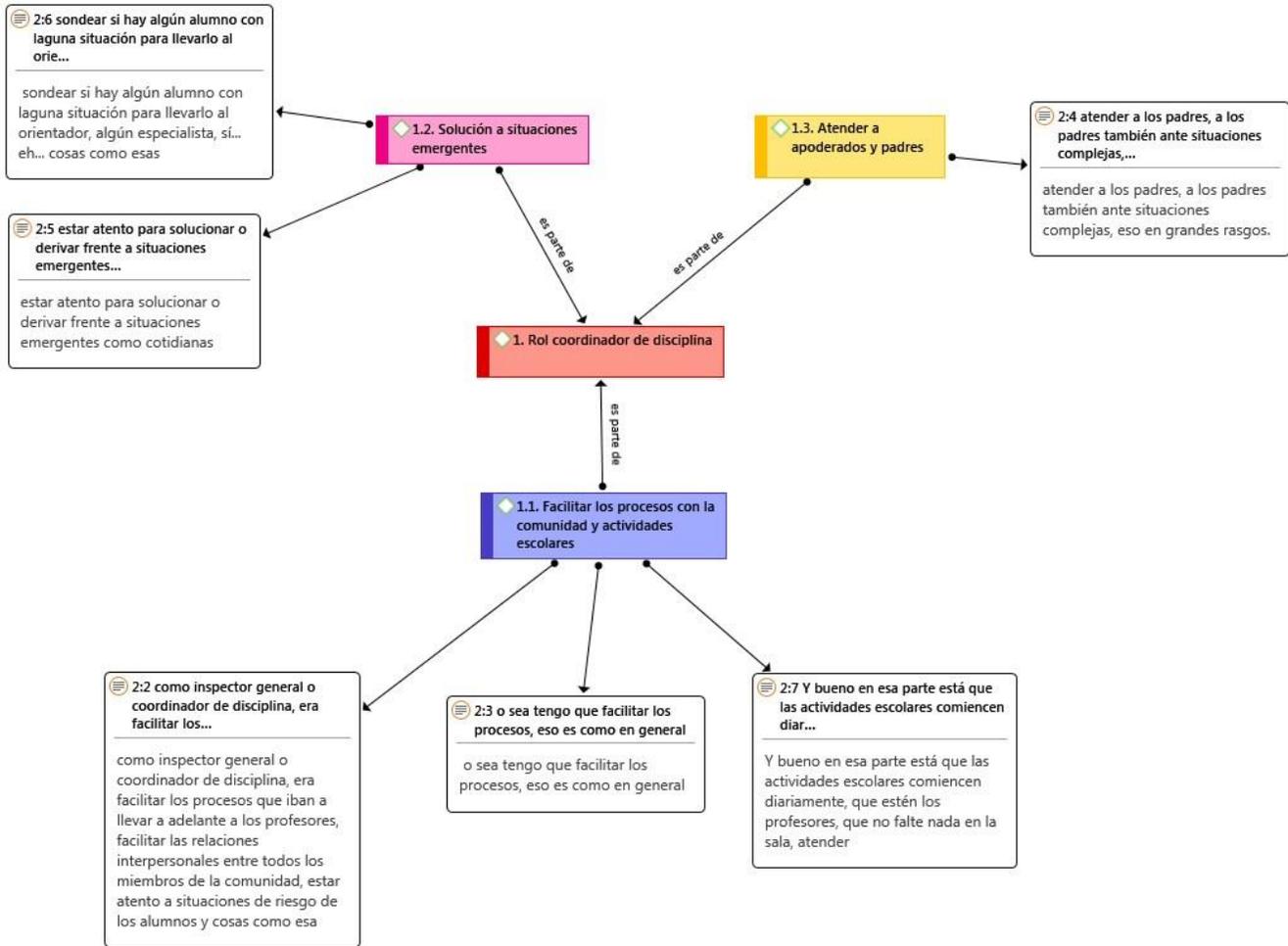
1.1. Facilitar los procesos con la comunidad y actividades escolares: ...“como inspector general o coordinador de disciplina, era facilitar los procesos que iban a llevar a adelante a los profesores, facilitar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad, estar atento a situaciones de riesgo de los alumnos y cosas como esa... o sea tengo que facilitar los procesos, eso es como en general... Y bueno en esa parte está que las actividades escolares comiencen diariamente, que estén los profesores, que no falte nada en la sala, atender”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

1.2. Solución a situaciones emergentes: ...“estar atento para solucionar o derivar frente a situaciones emergentes como cotidianas... sondear si hay algún alumno con laguna situación para llevarlo al orientador, algún especialista, sí... eh... cosas como esas”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

1.3. Atender a apoderados y padres ante situaciones complejas: ...“atender a los padres, a los padres también ante situaciones complejas, eso en grandes rasgos”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

1.4. Ante conflictos descansan en nosotros: ...“mira nuestra mayor expectativa eeh como equipo es ... que ... frente a situaciones, cuando de conflicto, sobre todo, cuando hay un profesor o un apoderado, es que descansan un poco en nosotros... a que te lleva eso, y eso lo entenderás con el tiempo, que tienes que buscar una objetividad con los antecedentes, o sea, lo más informado posible, y uno tiene que separar un poco lo que yo creo, la subjetividad, no, trata de ver con antecedentes y de ahí... sin dejar de lado la parte humana porque pueden haber conflictos o una situación muy complicada... pero como nos señala nuestro proyecto primero veámoslo, conversémoslo, veamos si llegamos acuerdo; fue la persona, si les damos las condiciones la persona puede encontrar los recursos para resolver un conflicto o sus propios conflictos”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

Figura 17 Rol del Coordinador de Disciplina

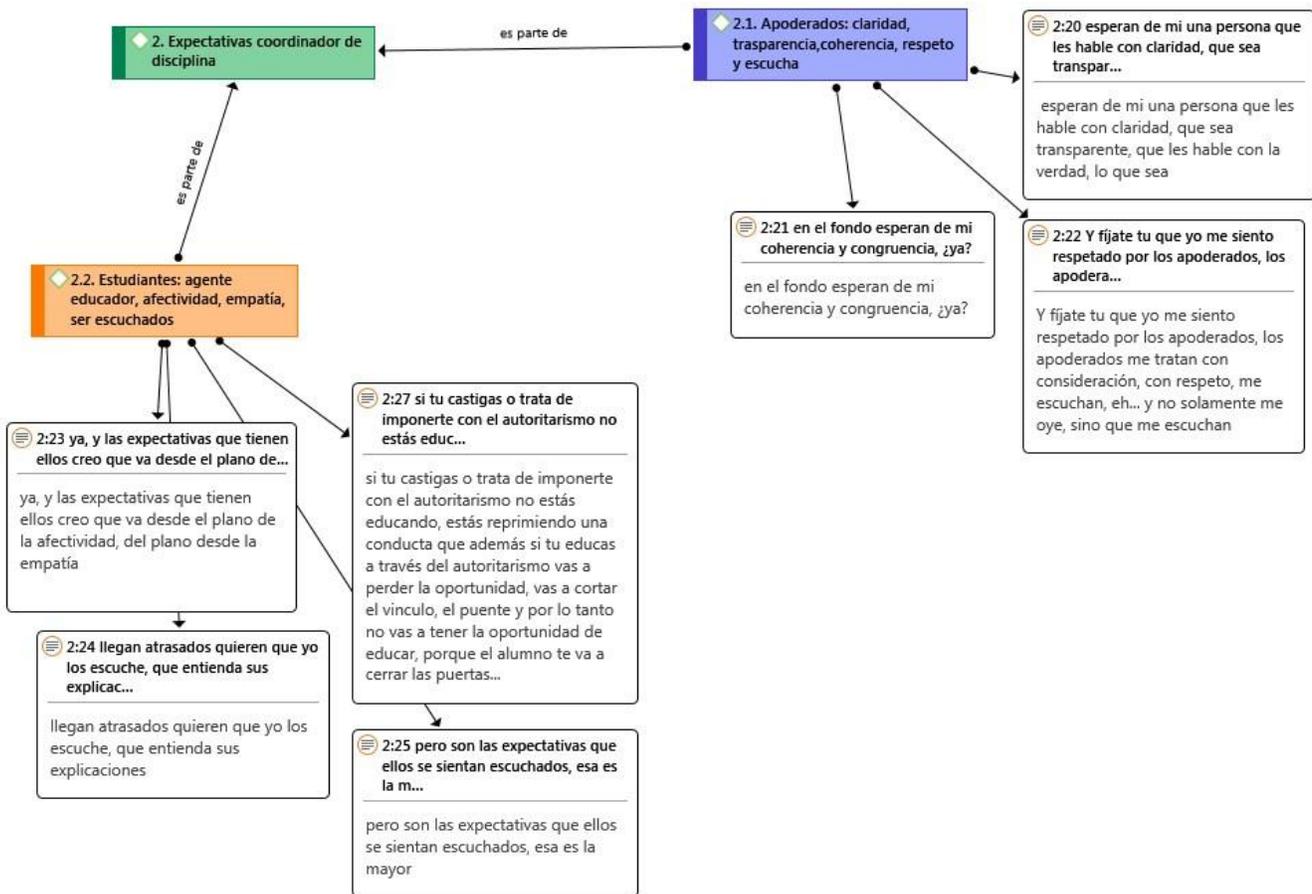


En el ámbito 2. Expectativas coordinador de disciplina, observamos dos aspectos relevantes:

2.1. Apoderados: claridad, transparencia, coherencia, respeto y escucha: ...“esperan de mí una persona que les hable con claridad, que sea transparente, que les hable con la verdad, lo que sea... en el fondo esperan de mi coherencia y congruencia, ¿ya?... Y fíjate tú que yo me siento respetado por los apoderados, los apoderados me tratan con consideración, con respeto, me escuchan, eh... y no solamente me oye, sino que me escuchan”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

2.2. Estudiantes: agente educador, afectividad, empatía, ser escuchados: ...“ya, y las expectativas que tienen ellos creo que va desde el plano de la afectividad, del plano desde la empatía... llegan atrasados quieren que yo los escuche, que entienda sus explicaciones... pero son las expectativas que ellos se sientan escuchados, esa es la mayor... si tu castigas o trata de imponerte con el autoritarismo no estás educando, estás reprimiendo una conducta que además si tu educas a través del autoritarismo vas a perder la oportunidad, vas a cortar el vínculo, el puente y por lo tanto no vas a tener la oportunidad de educar, porque el alumno te va a cerrar las puertas”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

Figura 18 Expectativas del equipo y su función



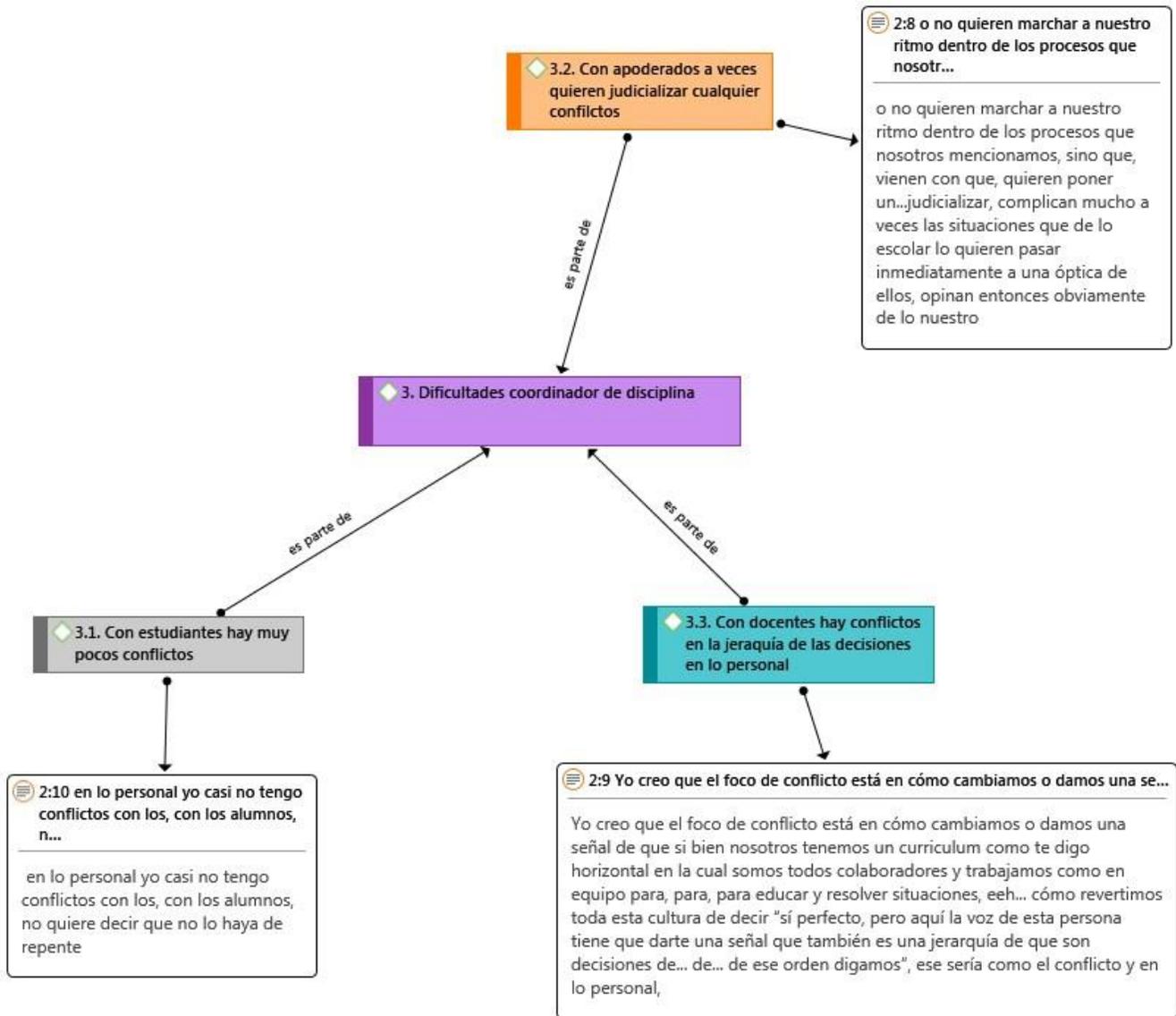
En el ámbito 3. Dificultades coordinador de disciplina destacamos tres aspectos:

3.1. Con estudiantes hay muy pocos conflictos: ...“en lo personal yo casi no tengo conflictos con los, con los alumnos, no quiere decir que no lo haya de repente”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

3.2. Con apoderados a veces quieren judicializar cualquier conflictos: ...“o no quieren marchar a nuestro ritmo dentro de los procesos que nosotros mencionamos, sino que, vienen con que, quieren poner un...judicializar, complican mucho a veces las situaciones que de lo escolar lo quieren pasar inmediatamente a una óptica de ellos, opinan entonces obviamente de lo nuestro”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

3.3. Con docentes hay conflictos en la jerarquía de las decisiones en lo personal: ...“Yo creo que el foco de conflicto está en cómo cambiamos o damos una señal de que si bien nosotros tenemos un curriculum como te digo horizontal en la cual somos todos colaboradores y trabajamos como en equipo para, para, para educar y resolver situaciones, eeh... cómo revertimos toda esta cultura de decir “sí perfecto, pero aquí la voz de esta persona tiene que darte una señal que también es una jerarquía de que son decisiones de... de... de ese orden digamos”, ese sería como el conflicto y en lo personal”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

Figura 19 Dificultades coordinador de disciplina

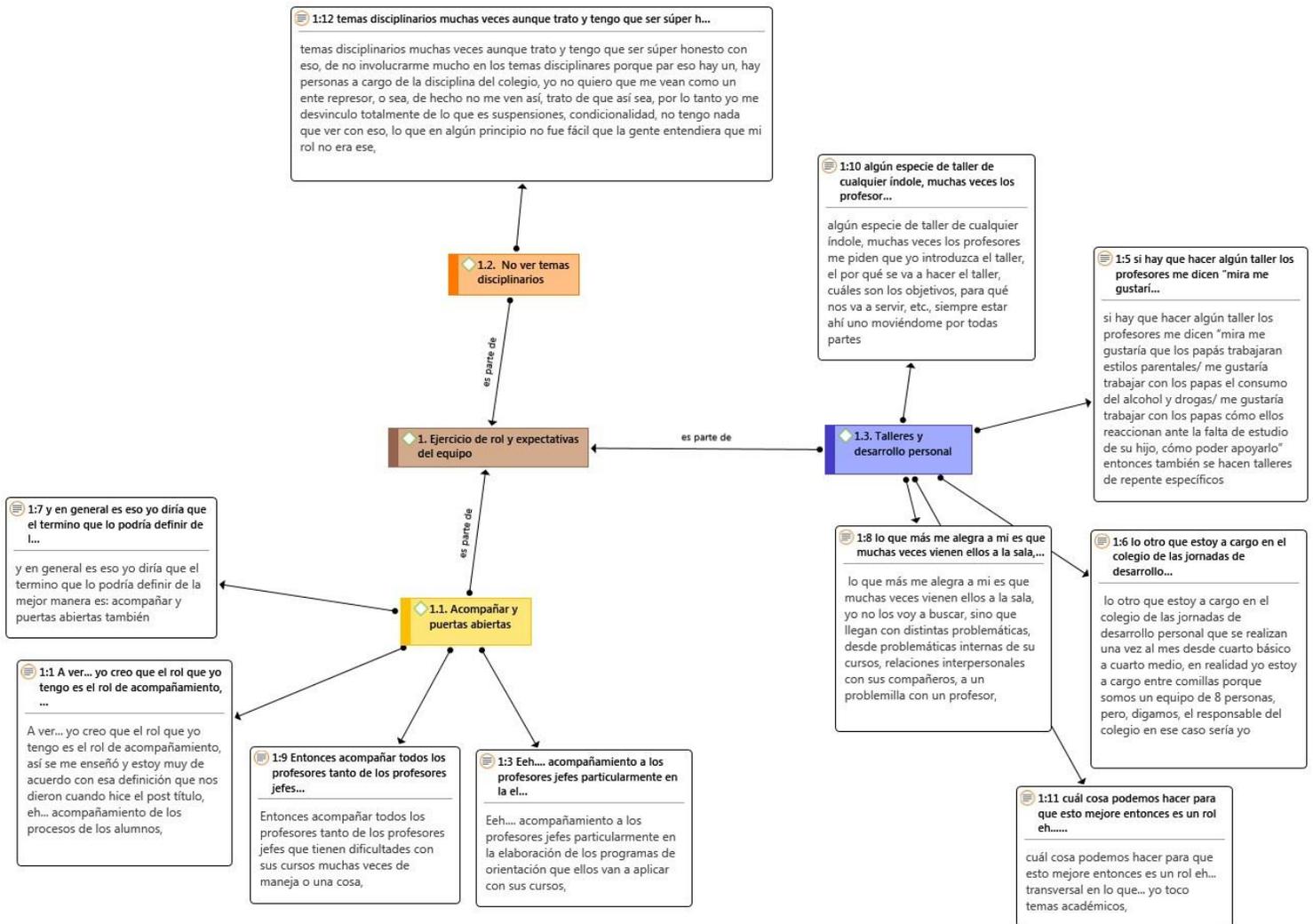


8.7 Informe Entrevista Orientador Ciclo Medio

En el ámbito 1. Ejercicio de rol y expectativas del equipo, diremos que existen tres aspectos destacados que tienen que ver con:

- 1.1 Acompañar y puertas abiertas: ...“A ver... yo creo que el rol que yo tengo es el rol de acompañamiento, así se me enseñó y estoy muy de acuerdo con esa definición que nos dieron cuando hice el post título, eh... acompañamiento de los procesos de los alumnos... Eeh... acompañamiento a los profesores jefes particularmente en la elaboración de los programas de orientación que ellos van a aplicar con sus cursos... y en general es eso yo diría que el término que lo podría definir de la mejor manera es: acompañar y puertas abiertas también... Entonces acompañar todos los profesores tanto de los profesores jefes que tienen dificultades con sus cursos muchas veces de maneja o una cosa”... (Entrevista Orientador. Colegio).
- 1.2 No ver temas disciplinarios: ...“temas disciplinarios muchas veces aunque trato y tengo que ser súper honesto con eso, de no involucrarme mucho en los temas disciplinares porque para eso hay un, hay personas a cargo de la disciplina del colegio, yo no quiero que me vean como un ente represor, o sea, de hecho no me ven así, trato de que así sea, por lo tanto yo me desvinculo totalmente de lo que es suspensiones, condicionalidad, no tengo nada que ver con eso, lo que en algún principio no fue fácil que la gente entendiera que mi rol no era ese”... (Entrevista Orientador. Colegio).
- 1.3 Talleres y desarrollo personal: ...“si hay que hacer algún taller los profesores me dicen “mira me gustaría que los papás trabajaran estilos parentales/ me gustaría trabajar con los papas el consumo del alcohol y drogas/ me gustaría trabajar con los papas cómo ellos reaccionan ante la falta de estudio de su hijo, cómo poder apoyarlo” entonces también se hacen talleres de repente específicos... lo otro que estoy a cargo en el colegio de las jornadas de desarrollo personal que se realizan una vez al mes desde cuarto básico a cuarto medio, en realidad yo estoy a cargo entre comillas porque somos un equipo de 8 personas, pero, digamos, el responsable del colegio en ese caso sería yo... lo que más me alegra a mi es que muchas veces vienen ellos a la sala, yo no los voy a buscar, sino que llegan con distintas problemáticas, desde problemáticas internas de su cursos, relaciones interpersonales con sus compañeros, a un problemilla con un profesor... algún especie de taller de cualquier índole, muchas veces los profesores me piden que yo introduzca el taller, el por qué se va a hacer el taller, cuáles son los objetivos, para qué nos va a servir, etc., siempre estar ahí uno moviéndome por todas partes... cuál cosa podemos hacer para que esto mejore entonces es un rol eh... transversal en lo que... yo toco temas académicos”... (Entrevista Orientador. Colegio)

Figura 20 Ejercicio de rol y expectativas del equipo



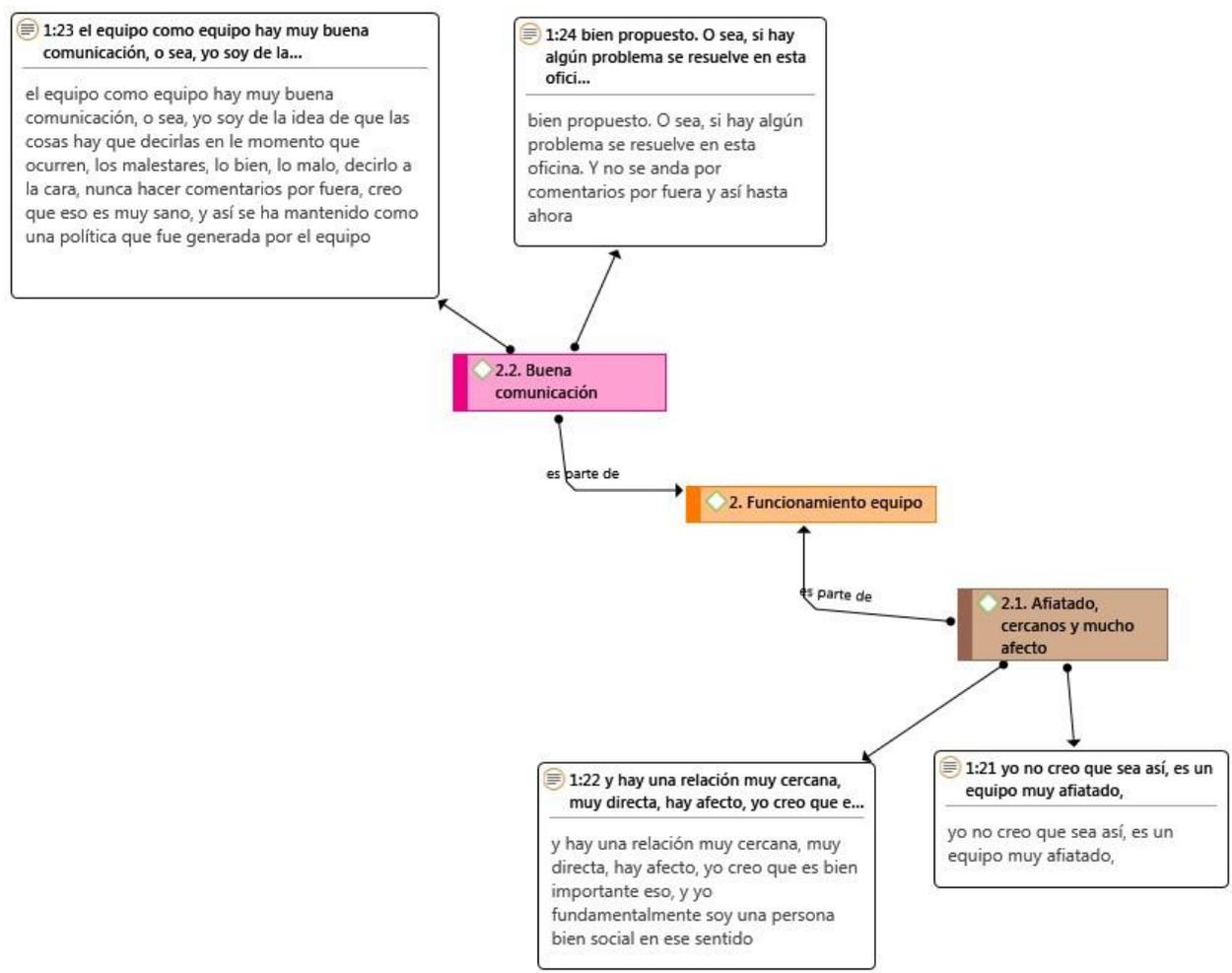
En el ámbito 2.Funcionamiento equipo, diremos que destacamos los siguientes aspectos de este ámbito:

2.1. Funcionamiento de un equipo afiatado, cercano y mucho afecto: ...“yo no creo que sea así, es un equipo muy afiatado... y hay una relación muy cercana, muy directa, hay afecto, yo creo que es bien importante eso, y yo fundamentalmente soy una persona bien social en ese sentido”... (Entrevista Orientador. Colegio)

2.2. Un funcionamiento de un equipo de buena comunicación: ...“el equipo como equipo hay muy buena comunicación, o sea, yo soy de la idea de que las cosas hay que decirlas en el momento que ocurren, los malestares, lo bien, lo malo, decirlo a la cara, nunca hacer comentarios por fuera, creo que eso es muy sano, y así se ha mantenido como una política que fue generada por el equipo... bien propuesto. O sea, si hay algún

problema se resuelve en esta oficina. Y no se anda por comentarios por fuera y así hasta ahora”... (Entrevista Orientador. Colegio)

Figura 21 Funcionamiento equipo

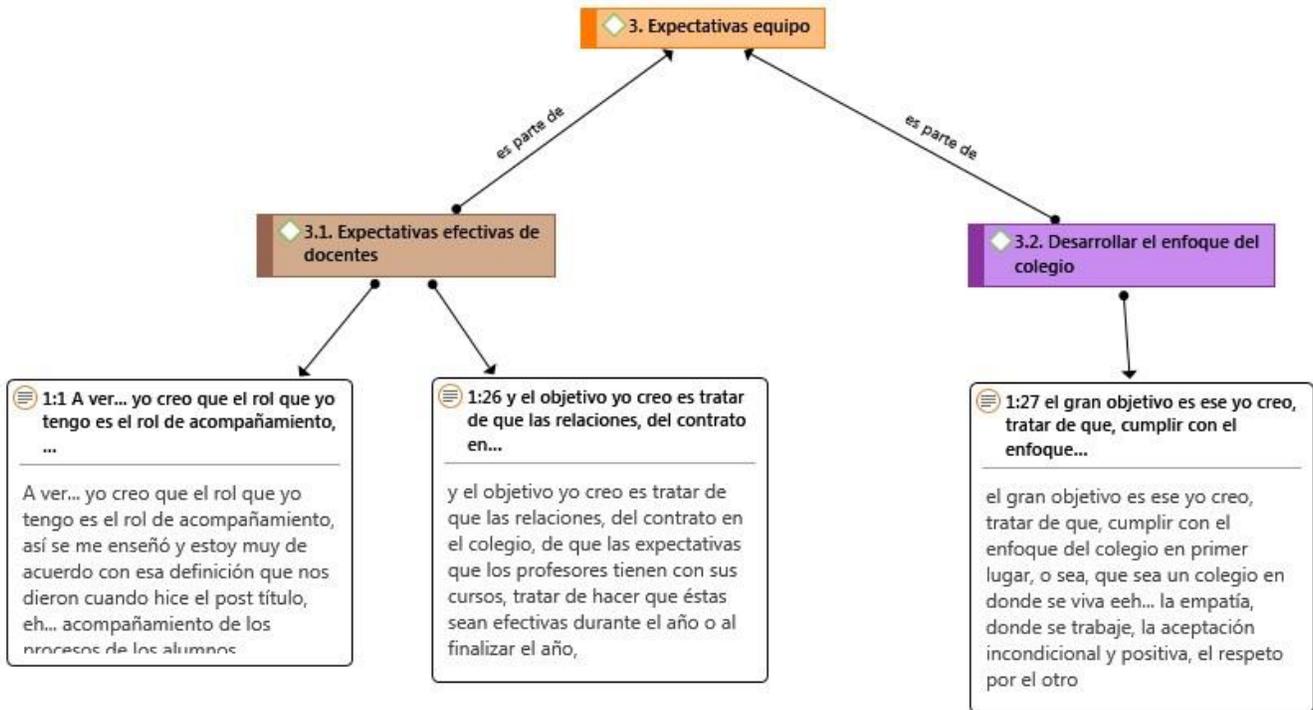


En el ámbito 3. Expectativas equipo, destacamos los siguientes aspectos:

3.1. Expectativas efectivas de docentes: ...“A ver... yo creo que el rol que yo tengo es el rol de acompañamiento, así se me enseñó y estoy muy de acuerdo con esa definición que nos dieron cuando hice el post título, eh... acompañamiento de los procesos de los alumnos... y el objetivo yo creo es tratar de que las relaciones, del contrato en el colegio, de que las expectativas que los profesores tienen con sus cursos, tratar de hacer que éstas sean efectivas durante el año o al finalizar el año”... (Entrevista Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. Colegio).

3.2. Desarrollar el enfoque del colegio: ...“el gran objetivo es ese yo creo, tratar de que, cumplir con el enfoque del colegio en primer lugar, o sea, que sea un colegio en donde se viva eeh... la empatía, donde se trabaje, la aceptación incondicional y positiva, el respeto por el otro”... (Entrevista Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. Colegio).

Figura 22 Expectativas equipo



8.8 Informe Entrevista Informe entrevista a Psicólogo

En el ámbito 1. Descripción del rol de Psicólogo destacamos cuatro aspectos que tienen que ver con:

1.1. Poco definido: “Mira es chistoso porque eh... es complejo, porque... eem... está bien, no poco definido... pero claro lo que sucede es que se define poco al ser un rol eeh... ser un personaje muy laxo en la práctica, como emm... Emm...entonces hay ciertos como temas de proceso que no están bien definidos, de hecho no... Entonces no tenía tiempo para pensar en nada, de hecho, yo decía quiero un horario, cuál va a ser mi horario y me decían “no... ahí ve tú” y yo decía como “¿cómo?...”

Entrevistador: Tú dirías que falta esta descripción de cargo, esta relación con los otros ámbitos de los equipos, con los estudiantes, este cronograma, digamos, esta función de estos roles.

Respuesta: Si yo creo que sería de ayuda, porque”... (Entrevista Psicólogo. Colegio)

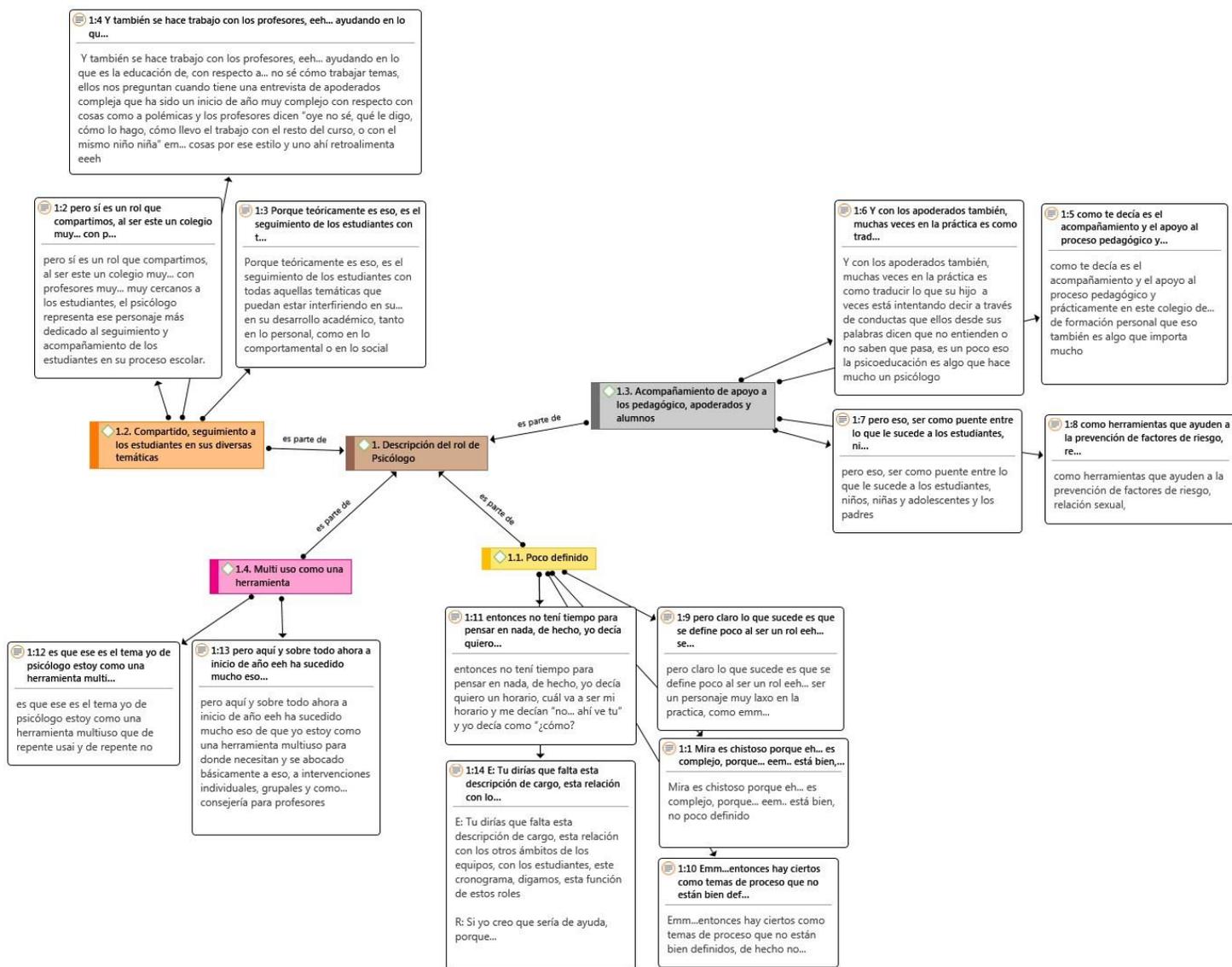
1.2. Compartido, seguimiento a los estudiantes en sus diversas temáticas: ...“pero sí es un rol que compartimos, al ser este un colegio muy... con profesores muy... muy cercanos a los estudiantes, el psicólogo representa ese personaje más dedicado al seguimiento y acompañamiento de los estudiantes en su proceso escolar... Porque teóricamente es eso, es el seguimiento de los estudiantes con todas aquellas temáticas que puedan estar interfiriendo en su... en su desarrollo académico, tanto en lo personal, como en lo comportamental o en lo social... Y también se hace trabajo con los profesores, eeh... ayudando en lo que es la educación de, con respecto a... no sé cómo trabajar temas, ellos nos preguntan cuándo tiene una entrevista de apoderados

compleja que ha sido un inicio de año muy complejo con respecto con cosas como a polémicas y los profesores dicen “oye no sé, qué le digo, cómo lo hago, cómo llevo el trabajo con el resto del curso, o con el mismo niño niña” emm... cosas por ese estilo y uno ahí retroalimenta eeh”.. (Entrevista Psicólogo. Colegio)

1.3. Acompañamiento de apoyo a lo pedagógico, apoderados y alumnos: ...“como te decía es el acompañamiento y el apoyo al proceso pedagógico y prácticamente en este colegio de... de formación personal que eso también es algo que importa mucho... Y con los apoderados también, muchas veces en la práctica es como traducir lo que su hijo a veces está intentando decir a través de conductas que ellos desde sus palabras dicen que no entienden o no saben qué pasa, es un poco eso la psicoeducación es algo que hace mucho un psicólogo... pero eso, ser como puente entre lo que le sucede a los estudiantes, niños, niñas y adolescentes y los padres... como herramientas que ayuden a la prevención de factores de riesgo, relación sexual”... (Entrevista Psicólogo. Colegio)

1.4. Multi uso como una herramienta: ...“es que ese es el tema yo de psicólogo estoy como una herramienta multiuso que de repente usai y de repente no... pero aquí y sobre todo ahora a inicio de año eeh ha sucedido mucho eso de que yo estoy como una herramienta multiuso para donde necesitan y se abocado básicamente a eso, a intervenciones individuales, grupales y como... consejería para profesores”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

Figura 23 Descripción del rol de Psicólogo

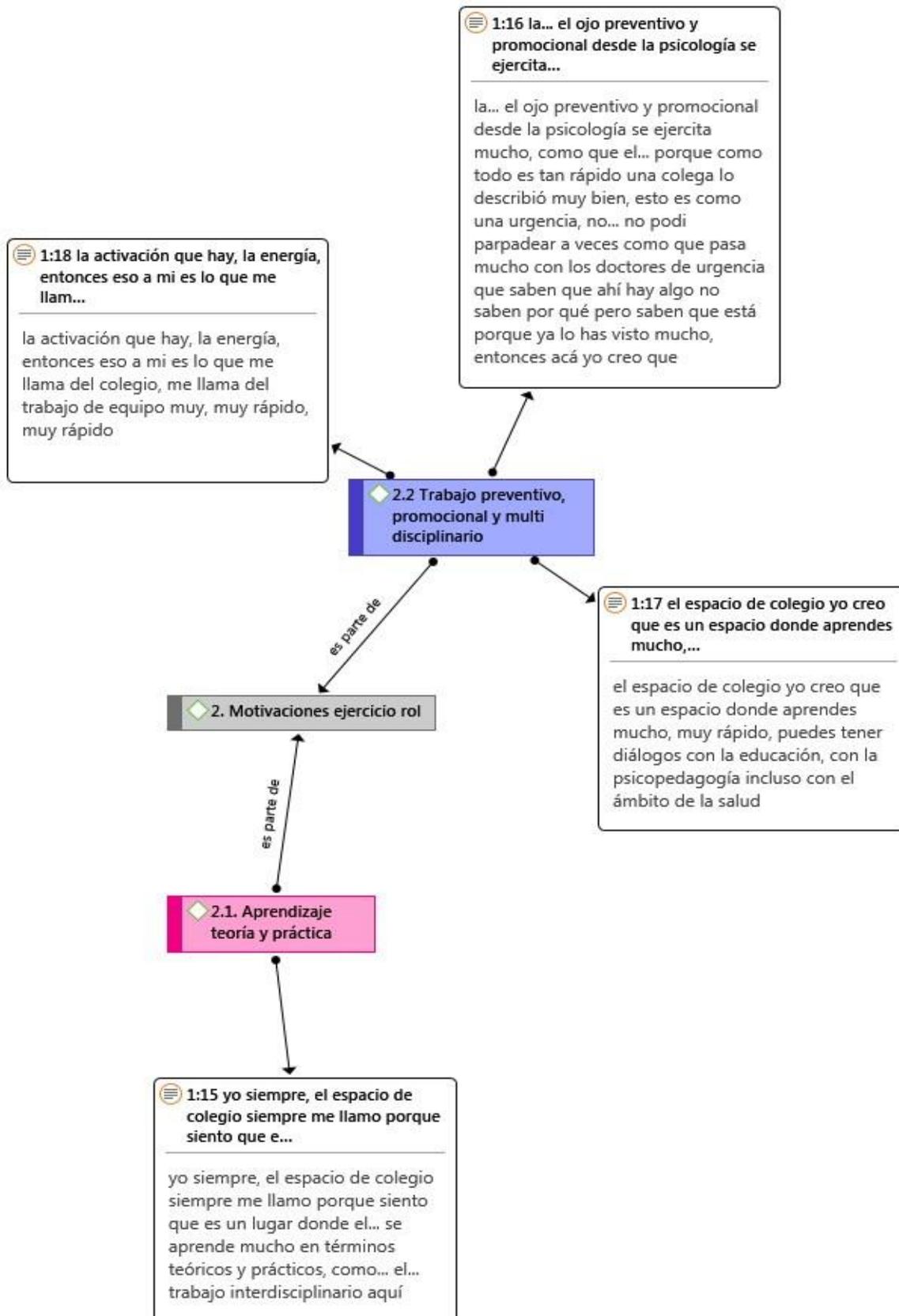


En el ámbito 2. Motivaciones ejercicio rol destacamos dos aspectos que tienen que ver con:

2.1. Aprendizaje teoría y práctica: ...“yo siempre, el espacio de colegio siempre me llamo porque siento que es un lugar donde el... se aprende mucho en términos teóricos y prácticos, como... el... trabajo interdisciplinario aquí”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

2.2. Trabajo preventivo, promocional y Multi disciplinario: ...“la... el ojo preventivo y promocional desde la psicología se ejercita mucho, como que el... porque como todo es tan rápido una colega lo describió muy bien, esto es como una urgencia, no... no podí parpadear a veces como que pasa mucho con los doctores de urgencia que saben que ahí hay algo no saben por qué pero saben que está porque ya lo has visto mucho, entonces acá yo creo que... el espacio de colegio yo creo que es un espacio donde aprendes mucho, muy rápido, puedes tener diálogos con la educación, con la psicopedagogía incluso con el ámbito de la salud... la activación que hay, la energía, entonces eso a mí es lo que me llama del colegio, me llama del trabajo de equipo muy, muy rápido, muy rápido”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

Figura 24 Motivaciones ejercicio rol

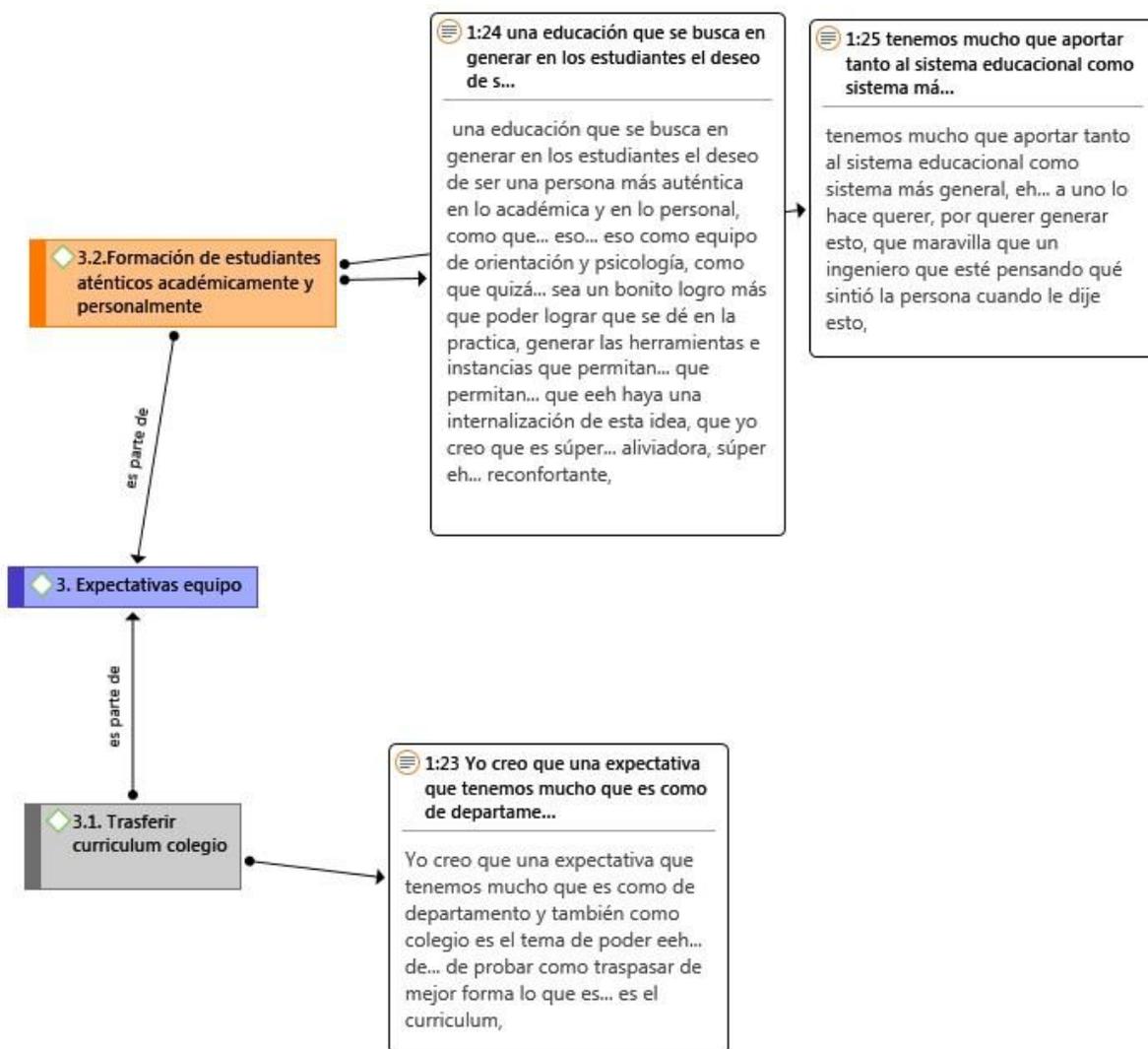


En el ámbito 3. Expectativas equipo destacamos dos aspectos relevantes:

3.1. Trasferir curriculum colegio: ...“Yo creo que una expectativa que tenemos mucho que es como de departamento y también como colegio es el tema de poder eeh... de... de probar como traspasar de mejor forma lo que es... es el curriculum”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

3.2. Formación de estudiantes auténticos académicamente y personalmente: ...“una educación que se busca en generar en los estudiantes el deseo de ser una persona más auténtica en lo académica y en lo personal, como que... eso... eso como equipo de orientación y psicología, como que quizá... sea un bonito logro más que poder lograr que se dé en la práctica, generar las herramientas e instancias que permitan... que permitan... que eeh haya una internalización de esta idea, que yo creo que es súper... aliviadora, súper eh... reconfortante... tenemos mucho que aportar tanto al sistema educacional como sistema más general, eh... a uno lo hace querer, por querer generar esto, que maravilla que un ingeniero que esté pensando qué sintió la persona cuando le dije esto”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

Figura 25 Expectativas equipo



8.9 Informe Entrevista Jefe Departamento Asesoría Pedagógica

En el ámbito 1.Descripción del rol destacamos cuatro aspectos:

1.1 **Ámbito docente: supervisar, inducción al modelo pedagógico:** ...“hay una supervisión, pero más que una supervisión en sí también estamos al servicio de enriquecer aquella planificación cuando el profesor siente que requiere de una nueva mirada... después yo los entrevisto para conocer si el profesor realmente tiene la preparación que debiera tener un profesor en esa área. Y eso es netamente saber si maneja metodologías, saber si maneja curricularmente la disciplina, el campo disciplinario que dice que va a enseñar, qué perfeccionamientos tiene qué se yo, en relación a su área disciplinar... Ahora cuando el profesor ya entró a trabajar y todo, debe haber una inducción también al modelo pedagógico que tenemos nosotros y que ese modelo en sus cuatro áreas es fácil de aprendizaje... ahí hay un acompañamiento porque si tú te das cuenta de que efectivamente hay ahí una brecha y un espacio que no está alineado, que no se entiende, yo voy a [no se entiende], hasta que me dé cuenta que efectivamente se entendió”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

1.2 **Asesores que acompañan y modelan:** ...“Por eso somos meramente asesores, si bien es cierto también cumplimos con eh... la mirada que se supone debe que tener una UTP de supervisión de los procesos pedagógicos dentro... se superponen los otros modelos que los profesores traen de su colegio anterior, entonces ahí nosotros vamos a acompañarlos y modelando”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

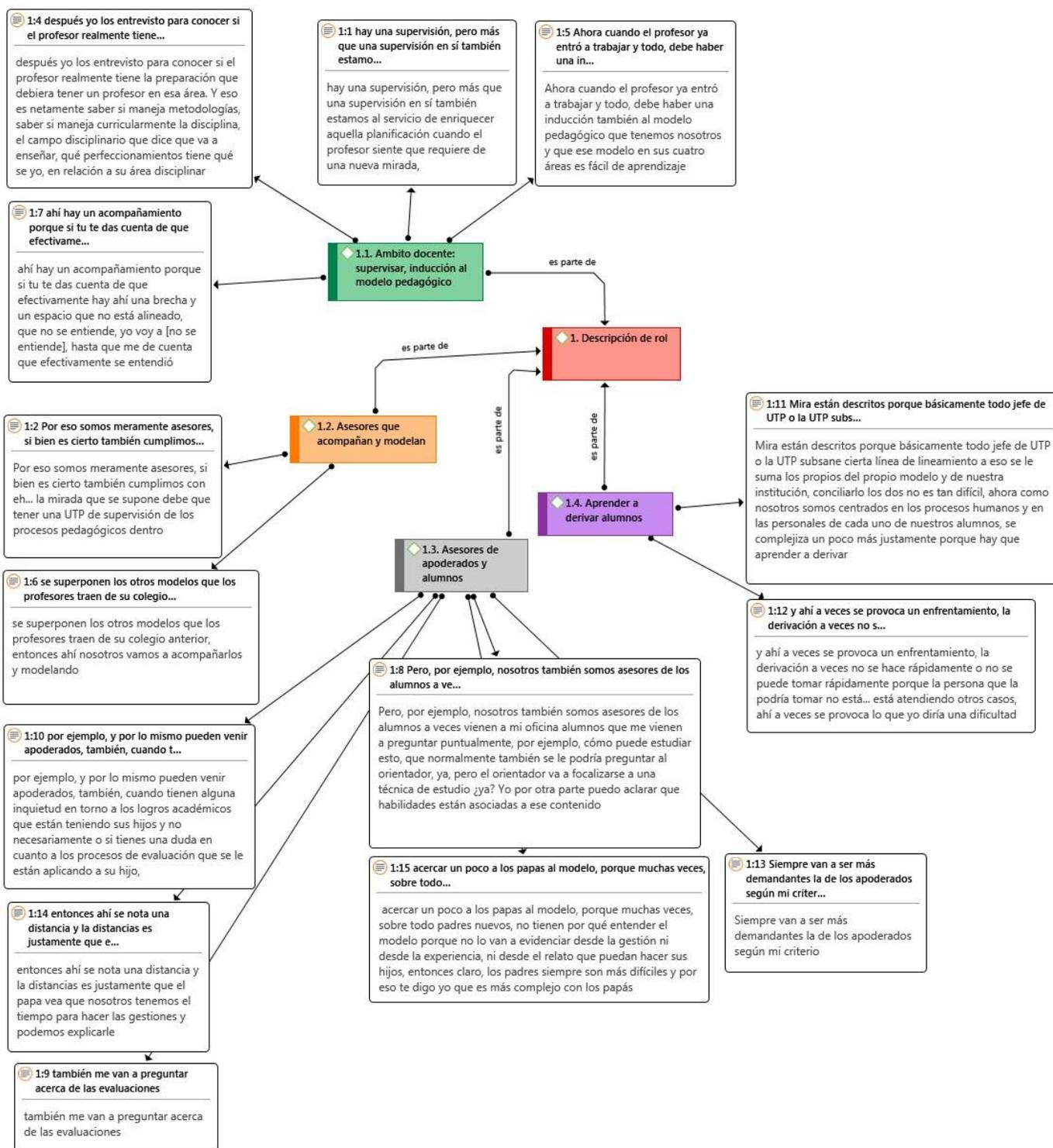
1.3 **Asesores de apoderados y alumnos:** ...“Pero, por ejemplo, nosotros también somos asesores de los alumnos a veces vienen a mi oficina alumnos que me vienen a preguntar puntualmente, por ejemplo, cómo puede estudiar esto, que normalmente también se le podría preguntar al orientador, ya, pero el orientador va a focalizarse a una técnica de estudio ¿ya? Yo por otra parte puedo aclarar que habilidades están asociadas a ese contenido... también me van a preguntar acerca de las evaluaciones... por ejemplo, y por lo mismo pueden venir apoderados, también, cuando tienen alguna inquietud en torno a los logros académicos que están teniendo sus hijos y no necesariamente o si tienes una duda en cuanto a los procesos de evaluación que se le están aplicando a su hijo... Siempre van a ser más demandantes la de los apoderados según mi criterio...entonces ahí se nota una distancia y la distancias es justamente que el papa vea que nosotros tenemos el tiempo para hacer las gestiones y podemos explicarle...acercar un poco a los papas al modelo, porque muchas veces, sobre todo padres nuevos, no tienen por qué entender el modelo porque no lo van a evidenciar desde la gestión ni desde la experiencia, ni desde el relato que puedan hacer sus hijos, entonces claro, los padres siempre son más difíciles y por eso te digo yo que es más complejo con los papás”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

1.4 **Aprender a derivar alumnos:** ...“Mira están descritos porque básicamente todo jefe de UTP o la UTP subsane cierta línea de lineamiento a eso se le suma los propios del propio modelo y de nuestra institución, conciliarlo los dos no es tan difícil, ahora como nosotros somos centrados en los procesos humanos y en las personales de cada uno de nuestros alumnos, se complejiza un poco más justamente porque hay que aprender a derivar... y ahí a veces se provoca un enfrentamiento, la derivación a veces no se hace rápidamente o no se

puede tomar rápidamente porque la persona que la podría tomar no está... está atendiendo otros casos, ahí a veces se provoca lo que yo diría una dificultad"... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

Figura 26 Descripción del rol

Respecto al ámbito 2. Funcionamiento del equipo observamos que existen tres aspectos relevantes que son:

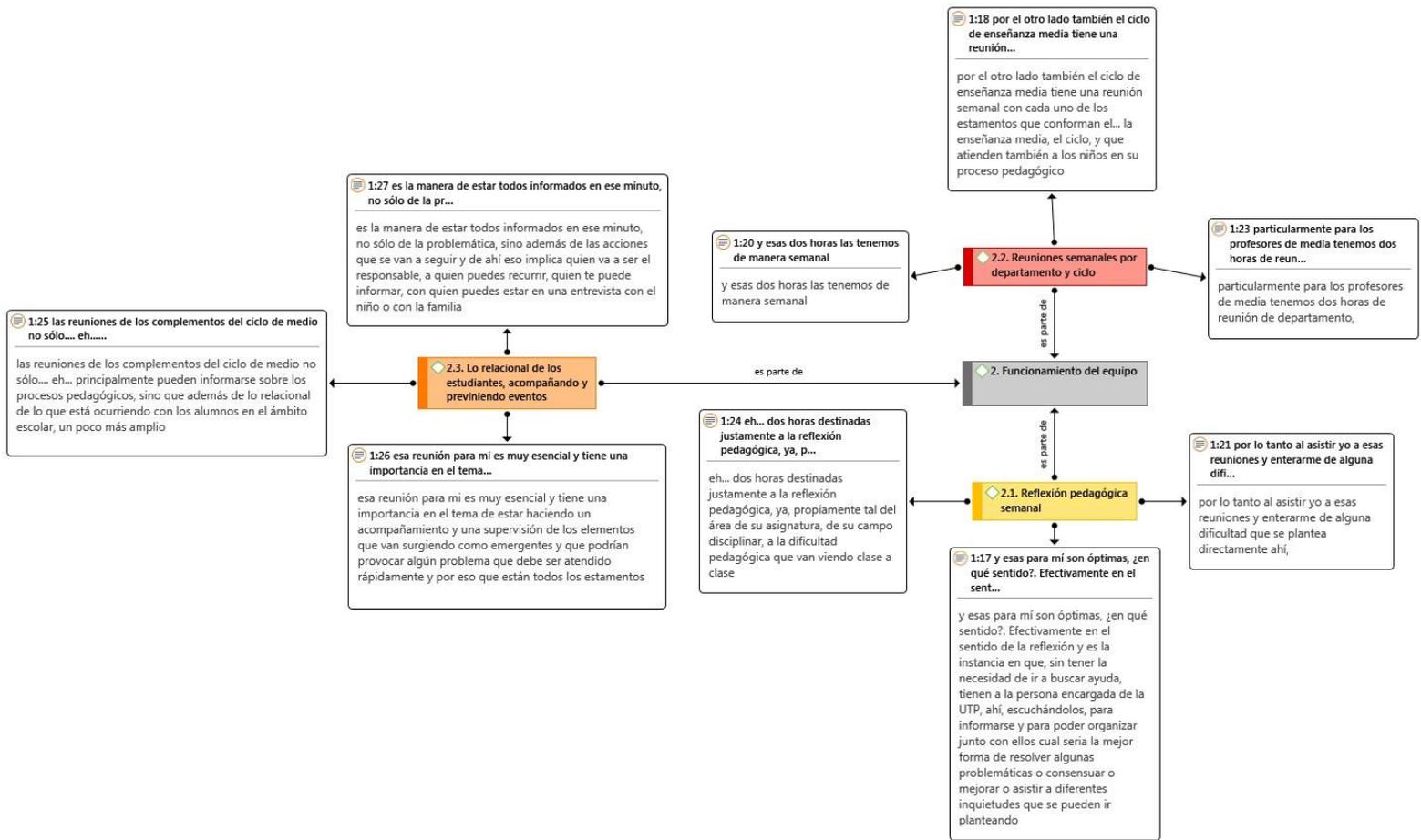


2.1. Reflexión pedagógica semanal: ...“y esas para mí son óptimas, ¿en qué sentido? Efectivamente en el sentido de la reflexión y es la instancia en que, sin tener la necesidad de ir a buscar ayuda, tienen a la persona encargada de la UTP, ahí, escuchándolos, para informarse y para poder organizar junto con ellos cual sería la mejor forma de resolver algunas problemáticas o consensuar o mejorar o asistir a diferentes inquietudes que se pueden ir planteando... por lo tanto al asistir yo a esas reuniones y enterarme de alguna dificultad que se plantea directamente ahí... eh... dos horas destinadas justamente a la reflexión pedagógica, ya, propiamente tal del área de su asignatura, de su campo disciplinar, a la dificultad pedagógica que van viendo clase a clase”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

2.2. Reuniones semanales por departamento y ciclo: ...“por el otro lado también el ciclo de enseñanza media tiene una reunión semanal con cada uno de los estamentos que conforman el... la enseñanza media, el ciclo, y que atienden también a los niños en su proceso pedagógico... y esas dos horas las tenemos de manera semanal... particularmente para los profesores de media tenemos dos horas de reunión de departamento”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

2.3. Lo relacional de los estudiantes, acompañando y previniendo eventos: ...“las reuniones de los complementos del ciclo de medio no sólo.... eh... principalmente pueden informarse sobre los procesos pedagógicos, sino que además de lo relacional de lo que está ocurriendo con los alumnos en el ámbito escolar, un poco más amplio...esa reunión para mí es muy esencial y tiene una importancia en el tema de estar haciendo un acompañamiento y una supervisión de los elementos que van surgiendo como emergentes y que podrían provocar algún problema que debe ser atendido rápidamente y por eso que están todos los estamentos...es la manera de estar todos informados en ese minuto, no sólo de la problemática, sino además de las acciones que se van a seguir y de ahí eso implica quien va a ser el responsable, a quien puedes recurrir, quien te puede informar, con quien puedes estar en una entrevista con el niño o con la familia”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

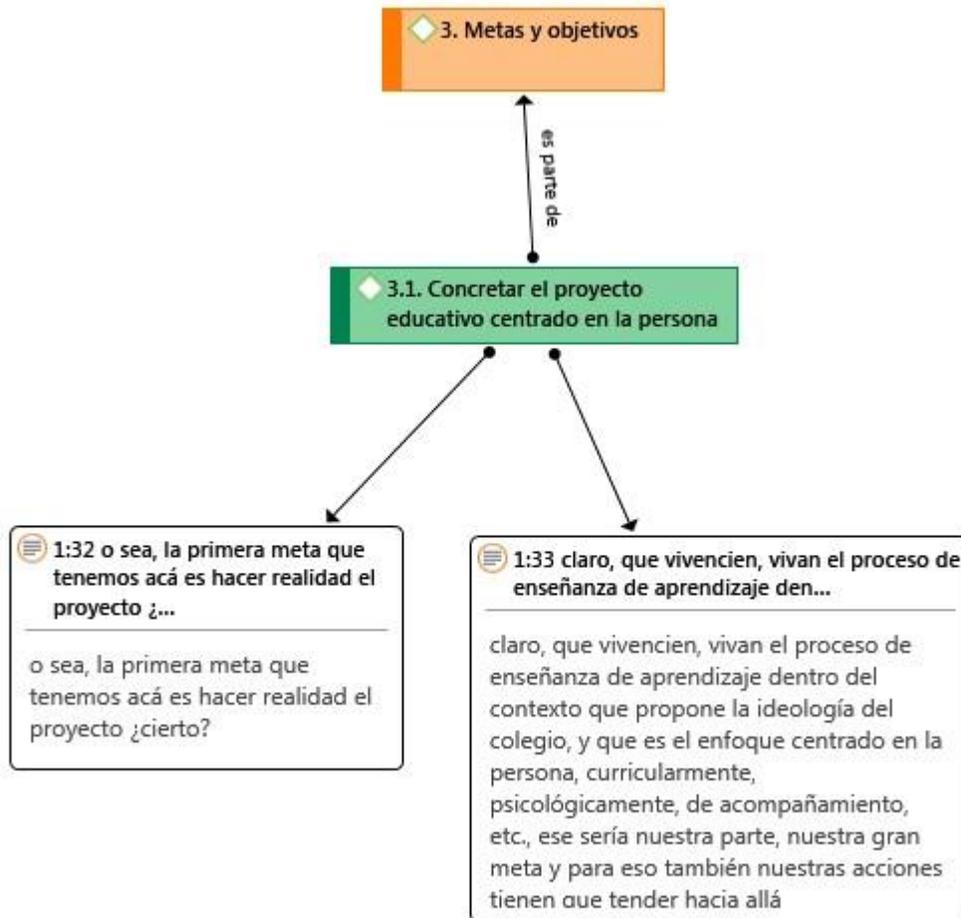
Figura 27 Funcionamiento del equipo



En el ámbito 3. Metas y objetivos, diremos que estacamos unos aspectos que tiene que ver con:

3.1. Concretar el proyecto educativo centrado en la persona: ...“o sea, la primera meta que tenemos acá es hacer realidad el proyecto ¿cierto?... claro, que vivencien, vivan el proceso de enseñanza de aprendizaje dentro del contexto que propone la ideología del colegio, y que es el enfoque centrado en la persona, curricularmente, psicológicamente, de acompañamiento, etc., ese sería nuestra parte, nuestra gran meta y para eso también nuestras acciones tienen que tender hacia allá”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

Figura 28 Metas y objetivos

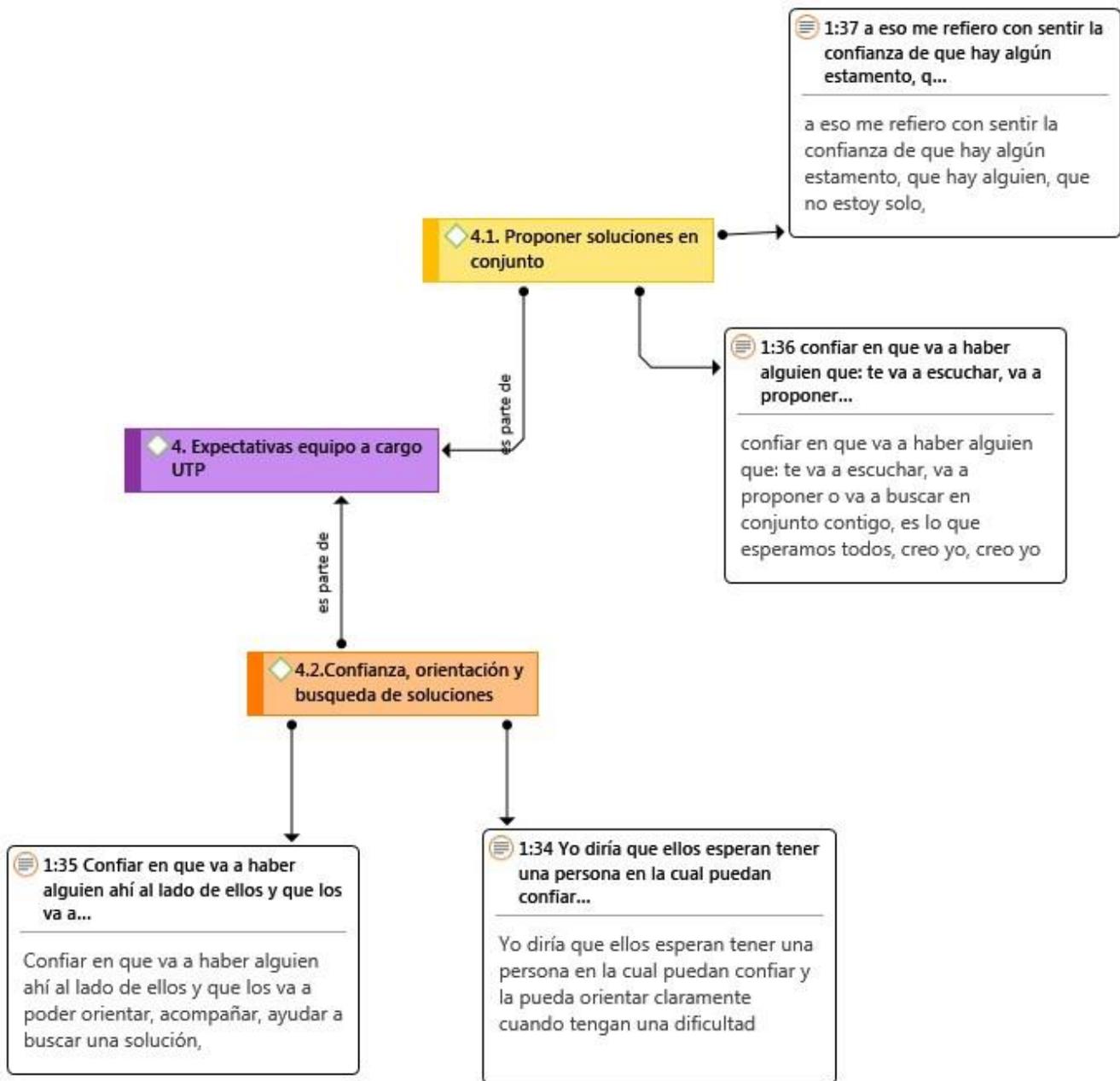


Respecto al ámbito 4. Expectativas equipo a cargo de UTP, observamos dos aspectos centrales que son:

4.1. Proponer soluciones en conjunto: ...“confiar en que va a haber alguien que: te va a escuchar, va a proponer o va a buscar en conjunto contigo, es lo que esperamos todos, creo yo, creo yo... a eso me refiero con sentir la confianza de que hay algún estamento, que hay alguien, que no estoy solo”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

4.2. Confianza, orientación y búsqueda de soluciones: ...“Yo diría que ellos esperan tener una persona en la cual puedan confiar y la pueda orientar claramente cuando tengan una dificultad... Confiar en que va a haber alguien ahí al lado de ellos y que los va a poder orientar, acompañar, ayudar a buscar una solución”... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

Figura 29 Expectativas equipo a cargo de UTP



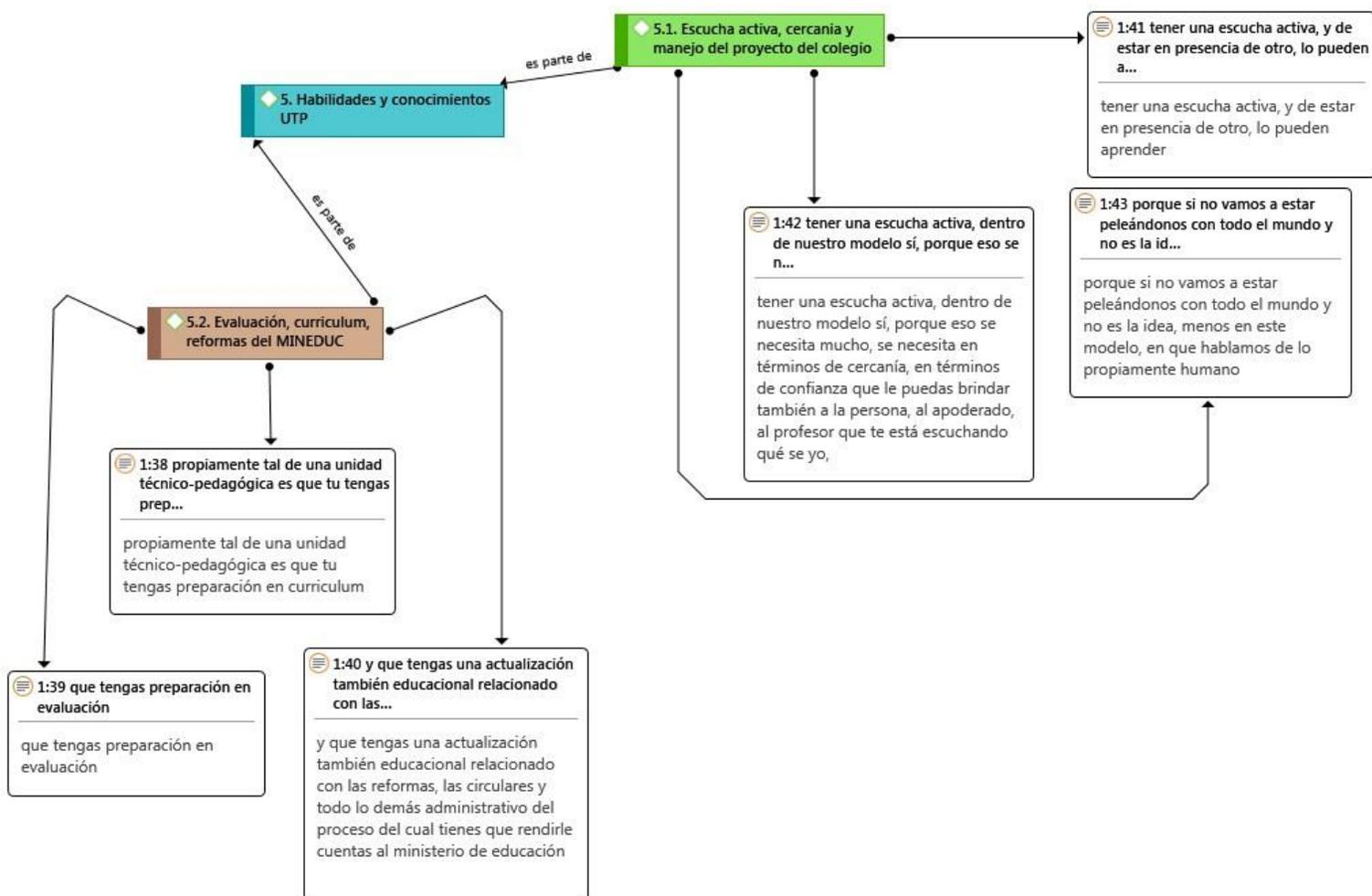
Como observamos en el ámbito 5. Habilidades y conocimiento UTP, existen dos aspectos destacados que tienen que ver con:

5.1. Escucha activa, cercanía y manejo del proyecto del colegio: ...“tener una escucha activa, y de estar en presencia de otro, lo pueden aprender... tener una escucha activa, dentro de nuestro modelo sí, porque eso se necesita mucho, se necesita en términos de cercanía, en términos de confianza que le puedas brindar

también a la persona, al apoderado, al profesor que te está escuchando qué se yo... porque si no vamos a estar peleándonos con todo el mundo y no es la idea, menos en este modelo, en que hablamos de lo propiamente humano"... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

5.2. Evaluación, currículum, reformas del MINEDUC: ...“propiamente tal de una unidad técnico-pedagógica es que tu tengas preparación en currículum... que tengas preparación en evaluación... y que tengas una actualización también educacional relacionado con las reformas, las circulares y todo lo demás administrativo del proceso del cual tienes que rendirle cuentas al ministerio de educación"... (Entrevista Jefe de UTP. Colegio).

Figura 30 Habilidades y conocimiento UTP



9 ANALISIS

9.4 Objetivo específico 1

Respecto al análisis de datos y su contraste con OE1; “Levantar información sobre actuales concepciones en roles y funciones en equipo coordinador desde los diferentes agentes del equipo”, es posible dar cuenta de los siguientes hallazgos:

9.4.1 Diferencias en el foco del ejercicio de los diferentes roles, lo que es entendido en primera instancia como parte de las diferencias esperables debido a que son cargos diferentes.

Cargo	Dimensión	Focos principales
Vice Rectora Académica	Rol.	Proyectos psicológicos. Enfrentar crisis.
Coordinador Ciclo medio	Rol y expectativas	Complejo ejercicio del rol desde la dirección Interlocutor válido
Coordinador Disciplina	Rol	Facilitar los procesos Solución a situaciones emergentes Atender a apoderados y padres ante situaciones complejas Descansen en nosotros
Orientador	Rol	Acompañar y puertas abiertas No ver temas disciplinarios Talleres y desarrollo personal
Psicólogo	Rol	Poco definido Compartido, seguimiento a los estudiantes Acompañamiento de apoyo a lo pedagógico, apoderados y alumnos Multi-uso
Asesor Pedagógico	Rol	Ámbito docente Asesores que acompañan y modelan Asesores de apoderados y alumnos Aprender a derivar alumnos

Tabla III . Diferencias en el foco del ejercicio de los diferentes roles

9.4.2 Los actores enfocan hacia expectativas relacionadas a otros agentes, existiendo escasa referencia a acciones de equipo o colaborativas al analizar dimensiones de expectativas mutuas.

Cargo	Dimensión	Focos principales
Coordinador de Ciclo medio	Expectativas del equipo y su función	Procesos de evaluación de desempeño subjetivo Intento por generar evidencia de los logros
Coordinador de Disciplina	Expectativas	Apoderados: claridad, transparencia Estudiantes
Orientador	Expectativas equipo	De docentes Desarrollar el enfoque del colegio
Psicólogo	Expectativas equipo	Trasferir curriculum Formación de estudiantes auténticos académicamente y personalmente
Asesor Pedagógico	Rol	Poco definido Compartido, seguimiento a los estudiantes Acompañamiento de apoyo a lo pedagógico, apoderados y alumnos Multi-uso
Asesor Pedagógico	Expectativas equipo a cargo de DAP	Proponer soluciones en conjunto Confianza, orientación y búsqueda de soluciones Habilidades y conocimiento DAP

Tabla IV Diferencias en el foco del ejercicio de los diferentes roles

9.4.3 Internalización común en los roles de los distintos actores respecto al foco hacia el curriculum centrado en la persona. A este respecto se observa claridad, conciencia de importancia y validación al desarrollar incluir como parte central de sus roles este enfoque y proyecto educativo.

...“primero con operacionalizar el, el proyecto del colegio que es eminentemente psicológico a propiciar emm, espacios de dentro del curriculum que promuevan este trabajo psicológico”... (Entrevista Vice Rectora académica. Colegio).

...“o sea, la primera meta que tenemos acá es hacer realidad el proyecto ¿cierto?... claro, que vivencien, vivan el proceso de enseñanza de aprendizaje dentro del contexto que propone la ideología del colegio, y que es el enfoque centrado en la persona, curricularmente, psicológicamente, de acompañamiento, etc., ese sería nuestra parte, nuestra gran meta y para eso también nuestras acciones tienen que tender hacia allá”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

...“el gran objetivo es ese yo creo, tratar de que, cumplir con el enfoque del colegio en primer lugar, o sea, que sea un colegio en donde se viva eeh... la empatía, donde se trabaje, la aceptación incondicional y positiva, el respeto por el otro”... (Entrevista Orientador. Colegio).

...“ya, y las expectativas que tienen ellos creo que va desde el plano de la afectividad, del plano desde la empatía... llegan atrasados quieren que yo los escuche, que entienda sus explicaciones... pero son las expectativas que ellos se sientan escuchados, esa es la mayor”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

...“tener una escucha activa, y de estar en presencia de otro, lo pueden aprender... tener una escucha activa, dentro de nuestro modelo sí, porque eso se necesita mucho, se necesita en términos de cercanía, en términos de confianza que le puedas brindar también a la persona, al apoderado, al profesor que te está escuchando qué se yo”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

9.4.4 El ejercicio de roles se vincula a la puesta en marcha de aprendizajes constantes entre teoría y práctica. Esto habla de una práctica que implica materializar una propuesta que se vuelve efectiva en el “hacer realidad”. Pero que al mismo tiempo también consiste de elementos intangibles, que en ocasiones no logran alcanzarse, y que constantemente se encuentran en una esfera de lo que está por suceder.

...“se aprende mucho en términos teórico y prácticos, como... el... trabajo interdisciplinario aquí”... (Entrevista Psicólogo. Colegio)

...el espacio de colegio yo creo que es un espacio donde aprendes mucho, muy rápido, puedes tener diálogos con la educación, con la psicopedagogía incluso, con el ámbito de la salud... me llama del trabajo de equipo”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

...“hacerlo de la mejor forma significa eh... disponerse con la voluntad, con tus valores, con el compromiso al proyecto, con el compromiso, con las expectativas que tienes de ti, con las expectativas que tú me preguntabas que tienen los alumnos de uno, todo eso”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

...“como nosotros somos centrados en los procesos humanos y en las personales de cada uno de nuestros alumnos, se complejiza un poco más justamente porque hay que aprender a derivar”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

...”es un enfoque que ha ido aprendiendo en el tiempo, tanto profesores como los directivos del colegio, hemos ido aprendiendo como desde el discurso del enfoque, como se interioriza, se lleva a la práctica”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

9.4.5 Referencia a un trabajo cercano, afectivo y en contacto con los demás profesionales. Pero sin embargo se observa escasas referencias a trabajos colaborativos, más bien los focos están puestos en desempeñar los roles asignados para cada integrante.

...”es un equipo muy afiatado... y hay una relación muy cercana, muy directa, hay afecto, yo creo que es bien importante eso, y yo fundamentalmente soy una persona bien social en ese sentido”... (Entrevista Orientador. Colegio).

...”sentir la confianza de que hay algún estamento, que hay alguien, que no estoy solo”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

...“el equipo como equipo hay muy buena comunicación, o sea, yo soy de la idea de que las cosas hay que decirlas en el momento que ocurren, los malestares, lo bien, lo malo, decirlo a la cara”... (Entrevista Orientador. Colegio).

...”trabajando en equipo fíjate tú y poniendo a disposición la experiencia y las competencias, digamos, de los integrantes del equipo, las cosas finalmente se van resolviendo conforme a lo que tenemos que hacer”... (Entrevista Coordinador de disciplina. Colegio).

9.4.6 Rol de coordinador como facilitador, compañía o guía. En los diferentes relatos se observa presencia de una figura que refiere a una predisposición y disponibilidad a acompañar a distintos agentes desde una perspectiva de facilitador.

...“tener una escucha activa, y de estar en presencia de otro, lo pueden aprender... tener una escucha activa, dentro de nuestro modelo sí, porque eso se necesita mucho, se necesita en términos de cercanía, en términos de confianza que le puedas brindar también a la persona, al apoderado, al profesor que te está escuchando”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

...“Yo diría que ellos esperan tener una persona en la cual puedan confiar y la pueda orientar claramente cuando tengan una dificultad... Confiar en que va a haber alguien ahí al lado de ellos y que los va a poder orientar, acompañar, ayudar a buscar una solución”... (Entrevista Jefe de DAP. Colegio).

...“pero sí es un rol que compartimos, al ser este un colegio muy... con profesores muy... muy cercanos a los estudiantes”... (Entrevista Psicólogo. Colegio)

...“acompañar y puertas abiertas también... Entonces acompañar todos los profesores tanto de los profesores jefes que tienen dificultades con sus cursos muchas veces de maneja o una cosa”... (Entrevista Orientador. Colegio).

9.4.7 Poca claridad en la estandarización de procesos, faltando guías y estructuras que den claridad en cuanto a expectativas y puntos de conexión entre ciclos y/o entre los diferentes cargos que conforman el equipo de un ciclo.

...”para mí es más fácil cuando estoy en una estructura de orden y digo “caminemos de cierta manera”, entonces he notado diferentes dificultades según el estamento... nos ordenamos para esos consejos y después tú te enteras en la práctica por otros docentes que están allá que el funcionamiento fue distinto”... (Entrevista Coordinador de Ciclo. Colegio)...

9.4.8 En este contexto cada cargo y sus consecuentes roles han sido construidos histórica, biográfica y personalmente en base a cada individuo que los ejerce, orientándose a responder a las demandas que el ambiente va exigiendo. No observándose directrices que refieran a continuidad entre los diferentes ciclos y los diferentes cargos:

...“Yo diría, nuevamente, que te lo van dando, los años de trabajo más que una delimitación del rol, más que yo pueda leer y tener una claridad de lo que debo hacer”... (Entrevista Coordinador de Ciclo. Colegio)

“Mira es chistoso porque eh... es complejo, porque... eem... está bien, no poco definido... pero claro lo que sucede es que se define poco al ser un rol eeh... ser un personaje muy laxo en la práctica, como emm... Emm...entonces hay ciertos como temas de proceso que no están bien definidos, de hecho no... Entonces no tenía tiempo para pensar en nada, de hecho, yo decía quiero un horario, cuál va a ser mi horario y me decían “no... ahí ve tu” y yo decía como, ¿cómo?”... (Entrevista Psicólogo. Colegio).

9.4.9 Como elemento común se observa un ejercicio del rol vinculado a la satisfacción de necesidades, requerimientos, intereses y demandas de diferentes agentes; estudiantes, docentes y apoderados. Encontrándose elementos importantes de un rol de frontera, donde la función implica atender a requerimientos y/o demandas, lo que lleva a que los roles impliquen

una posición de tensión constante que requiere de claridad, transparencia, efectividad, coherencia, respeto y escucha:

...“prácticamente en este colegio de, de formación personal que eso también es algo que importa mucho... y con los apoderados también, muchas veces en la práctica es como traducir lo que su hijo a veces está intentando decir a través de conductas que ellos desde sus palabras dicen que no entienden o no saben qué pasa”... (Entrevista Psicólogo. Colegio)

...“atender a los padres, a los padres también en situaciones complejas... una persona que les hable con claridad, que sea transparente, que les hable con la verdad... en el fondo esperan de mi coherencia y congruencia... yo me siento respetado por los apoderados, los apoderados me tratan con consideración, con respeto, me escuchan y no solamente me oyen, sino me escuchan”... (Entrevista Coordinador de Disciplina. Colegio)

...“acercar un poco más a los papas al modelo, porque muchas veces, sobre todo los padres nuevos, no tiene por qué entender el modelo porque no lo van a evidenciar desde la gestión ni desde la experiencia, ni desde el relato que puedan hacer sus hijos”... (Entrevista Jefe de Unidad Técnica Pedagógica. Colegio)

...“en realidad el apoderado espera, primero ser escuchado y acogido en su dificultad, espera que tú lo atiendas... después de eso espera que le soluciones un poco la problemática o al menos le des una respuesta de que se ha hecho al respecto”... (Entrevista Coordinador de Ciclo. Colegio).

9.4.10 Se refieren dificultades respecto a que para estos coordinadores, diferentes agentes; docentes, apoderados o estudiantes, no utilizan canales formales y recurren a diferentes actores y jerarquías en busca de soluciones. Por considerar que estas responden mejor sus requerimientos.

...“siento que nuestra vice rectora, también en ocasiones le pasa, personalmente siento que, en ese ímpetu de querer hacer cosas, se sale de ciertas estructuras”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Colegio).

9.4.11 Se observa que elementos fundacionales del proyecto han influido en cultura, estructuración de roles y funciones y ejecución de diferentes procesos, lo que podría en el desarrollo de una tensión entre un tipo de estructura antigua en un proyecto que busca ser innovador.

...“siento que deberíamos dar un salto también en administración moderna, ya, es decir, nosotros deberíamos ser un poquito más científicos definitivamente a la hora de hacer planes de mejoras... conversemos técnicamente, falta esa conversación todavía, ¿te fijas?, todavía estamos más en lo casual, en lo anecdótico, y todo eso”... (Entrevista Coordinador de Ciclo media. Colegio).

9.5 Objetivo Específico 2

Respecto al análisis de datos y su contraste con el OE 2; “*Diseñar un proceso de Design Thinking para la mejora en el ejercicio de roles.*” Se desarrolló la siguiente propuesta basada en pensamiento de diseño:

Propuesta de Pensamiento de diseño para equipo de mandos medios.

Objetivo: Facilitar un espacio de trabajo grupal que permita desde la metodología de Design Thinking, desarrolle y prototipe mejoras para el ejercicio de roles en el equipo coordinador de educación media.

Metodología: En 4 sesiones grupales se desarrollaran instancias de trabajo colaborativo, a fin de aplicar las diferentes etapas de desarrollo incluidas en la metodología de DT.

Meta: Definir en conjunto al grupo al menos 4 estrategias de trabajo que permitan enriquecer el ejercicio de los roles asociados y sean consideradas como válidas por los participantes.

Detalle sesiones.

Este proceso cuenta de 4 sesiones de 60 minutos, que en formato de trabajo grupal.

Sesión 1:

Foco: Conocer el modelo de trabajo, empatizar con el usuario objetivo de las mejoras y desarrollar un mapa de empatía.

Sesión 2:

Foco: Generar espacio seguro para proponer ideas de mejora a corto plazo para el ejercicio de roles y desarrollar ideas centradas en el testeado y/o prototipado.

Sesión 3:

Foco: Retroalimentar ideas que han sido testeadas a fin de definir estrategias que puedan ser aplicadas.

Sesión 4:

Foco: Evaluar ideas planteadas y el proceso en conjunto al equipo.

9.6 Objetivo Específico 3

Respecto al análisis de datos y su contraste con el OE3; “Retroalimentar a equipo de mandos medios y validar en conjunto la propuesta de Design Thinking para mejora en ejercicio de roles”. Con fecha 10 de Junio de 2019, se presentó y validó la propuesta de trabajo en base a pensamiento de diseño y se compartieron resultados en reunión al equipo coordinador.

La retroalimentación aportada por el equipo se resume en los siguientes puntos, los que reflejan ejes centrales de la reflexión y discusión desarrollada:

- El ser un interlocutor válido: Como existen diferencias entre coordinadores, personas que en un cargo de similar jerarquía, llegan a convertirse en interlocutores que presentan una mayor validez, como puente de conexión inter estamental (Dirección, Docentes, Estudiantado, Apoderados). El grupo se pregunta ¿Qué es el interlocutor válido? y se responde que se requiere considerar las siguientes cuatro áreas;
 - Vincular: actitudes de cercanía, preocupación por el otro, aspectos humanos.
 - Pedagógico: propio de lo educativo, su quehacer.
 - Laboral: como no hay instancia de representación laboral, se puede vincular desde ahí.
 - Comunicacional: transmitir aquello que fidedignamente dice el profesor lo traspaso, con nombre, con responsable, si no sirve”.
- La disciplina como un tema en crisis. Los actores concuerdan en que es necesario visualizar en conjunto mejoras hacia el área disciplinaria y buscar soluciones que aborden temas institucionales crónicos (atrasos de estudiantes e incumplimiento de normativas, abusos de apoderados entre otros).

Esta temática divide en cuatro aspectos;

- Comportamientos de los estudiantes y la respuesta de la institución; esto ya que los actores actualizan lo emergido en entrevistas respecto a la tensión entre la aplicación del curriculum y la visión de normas y límites.

- Tensión hacia la figura de facilitador; El currículum postula la figura del facilitador como desde el vínculo interpersonal, sin embargo este aspecto entra en tensión debido a que los docentes tienden a separar las distintas dimensiones y a desarrollar resistencias visualizándolas como opuestas o incompatibles (pedagógico, vincular, laboral y procesos de mejora escolar). Los agentes relatan ser consultados por los docentes respecto a por ejemplo; *“Me pregunta; ¿Me tengo que preocupar del aprendizaje, la relación y la familia? ¿Todo al mismo tiempo? Yo les digo, ¡sí! Asumo que tengo que meterme en el mundo del alumno, para saber cómo mirarlo”*.
- Límites respecto a la relación con apoderados; se entiende que el conflicto más grande es con el apoderado. Los agentes refieren a que; *“la política de “Puertas abiertas” lleva al apoderado a sentirse dueño, empoderado de mala manera”*. Y en estos casos, según los agentes, por ejemplo no se trata sobre tener o no herramientas para manejar una entrevista, se trata del impacto emocional que generan los padres con sus reacciones hacia profesores.
- Apoyo que el currículum y colegio brindan a familias. Existiendo situaciones de familias que colocan en tensión a la institución ya que ante las dificultades de estudiantes, algunas familias no logran darles apoyos efectivos. Y en estos casos la institución tiende a “absorber y arrastrar” a estos estudiantes durante su escolaridad completa, sin observar mejoras y muchas veces a costa de un malestar en el cuerpo docente.
- Los miembros del equipo se hacen las siguientes preguntas durante el transcurso de la discusión;
 - ¿Qué está generando en nuestros alumnos que las salas de clases no tengan un clima adecuado?
 - Hay una transversalidad conflictiva de los cursos. ¿Qué sucede? ¿Qué herramientas tienen los profesores? ¿Están cansados? ¿Las clases son aburridas? ¿Faltan recursos pedagógicos?
 - ¿Estamos dispuestos a cambiar? Zona de confort. ¿Se cambiar? ¿Estoy dispuesto? Se habla del proceso de cambio organizacional, los tiempos, los procesos.
 - Creo lo importante es que podamos responder a la pregunta ¿Qué es lo que el profesor quiere? ¿Qué espera el profesor del coordinación?
 - ¿La disciplina, su estado actual, es resultado de clases poco motivantes o apoderados que no se hacen cargo?

10 CONCLUSIONES

Estas conclusiones buscan dar cuenta de los objetivos propuestos en este proyecto y responder las preguntas iniciales de investigación. Para ello se considerarán en una primera sección integraciones entre hallazgos, análisis y marco teórico propuesto. Y en una segunda las principales limitaciones, implicaciones y recomendaciones que emergen de este trabajo.

En relación al primer objetivo específico *OE1 “Levantar información sobre actuales concepciones en roles y funciones en equipo coordinador desde los diferentes agentes del equipo”*. Se desarrollaron redes de códigos e informes de cada una de las entrevistas, además de levantar una síntesis con once temáticas que caracterizan el ejercicio de roles en el caso estudiado.

Con respecto a estas concepciones se observa que los agentes han internalizado un foco en el Currículum Centrado en la Persona, concibiendo éste como orientado hacia la figura Rogeriana del facilitador enfocado a la compañía, guía, generación de vínculos significativos, aplicación de condiciones facilitadoras e inmerso en aprendizajes constantes entre teoría y práctica.

También se distinguen elementos que dificultan generar un clima de apertura y confianza mencionado por C. Rogers y que a su vez se relacionan con las capacidades de adaptarse a las exigencias de sistemas externos, dentro de un rol de frontera como lo son puestos de mandos medios en una institución educativa. Estos elementos que complejizan el ejercicio de los roles son;

- a) Poca claridad en la estandarización de procesos institucionales,
- b) Construcción individual, histórica, biográfica y personal de cada rol que provoca diferencias entre agentes,
- c) Un ejercicio del rol orientado a la satisfacción de necesidades, requerimientos, intereses y demandas emergentes de otros agentes,
- d) Situaciones de deslegitimación debido a que docentes, apoderados y/o estudiantes en ocasiones no utilizan canales formales y recurren a jerarquías en busca de soluciones, y
- e) Elementos fundacionales del proyecto, han influido en que la cultura de la escuela experimente una tensión entre el tránsito de un tipo de estructura antigua y un proyecto que se declara y busca ser innovador y centrado en la persona.

Con respecto al OE 2: *“Diseñar un proceso de Design Thinking para la mejora en el ejercicio de roles”* y OE 3: *“Retroalimentar a equipo de mandos medios y validar en conjunto la propuesta de Design Thinking para mejora en ejercicio de roles”*. Se desprende en primer lugar, la aprobación del equipo del ciclo de enseñanza media para una propuesta de trabajo. Y en segundo lugar, el que durante la retroalimentación se desarrollan relevantes discusiones al compartir los resultados de las codificaciones y análisis de las entrevistas. Esto lleva al equipo a reflexionar de manera colectiva sobre temáticas que les significan dificultades en el ejercicio de sus roles, como lo son la necesidad de ser un interlocutor válido y de conexión entre diferentes agentes y jerarquías escolares, principalmente docentes. Implicando esto el desempeñarse válidamente en ámbitos vinculares, pedagógicos, laborales y comunicacionales. Por otro lado, como grupo emerge la percepción común de una profunda crisis que se viviría en la institución con respecto a la disciplina escolar. La que se manifiesta en cuatro ejes principales;

- a) Comportamientos de los estudiantes y la respuesta de la institución,
- b) Tensión hacia la figura de facilitador,
- c) Límites respecto a la relación con apoderados, y
- d) Apoyo que el curriculum y colegio brinda a familias.

Buscando responder a las preguntas de investigación que apuntan a conocer respecto a:

- ¿Qué elementos subyacentes a la construcción de los roles en mandos medios permiten comprender el alto grado de riesgo en el ejercicio de este estamento?

Al ubicarse los altos riesgos psicosociales principalmente en la dimensión de Apoyo social y Calidad del liderazgo, subdimensiones; Claridad de rol, Calidad de liderazgo y Calidad de la relación con superiores. Y a su vez en la dimensión de Exigencias psicológicas y emocionales, subdimensión de Exigencias psicológicas de esconder emociones (SUCESO/ ISTA-21). Es posible notar que existen elementos propios del puesto de trabajo y del rol coordinador en la escuela, que lo constituyen a la vez como una posición de bisagra y frontera de alta complejidad. Esto ya que al interpretar los resultados, se distingue que actualmente estos cargos requieren condiciones organizacionales que les permitan convertirse en interlocutores válidos y a la vez afrontar el desafío de disciplina mencionado por el equipo.

Al analizar la complejidad del proyecto de Currículum Centrado en la Persona y la figura del facilitador, se observa que el coordinador en su posición de mando medio requiere contar con recursos personales y profesionales para afrontar un contexto de turbulencia y a su vez roles que puedan reconocerse en límites y marcos claros, una relación con sus superiores que facilite el desempeño de su crucial tarea y desarrollar un vínculo tanto con familias como estudiantes que permita dar respuesta a las múltiples exigencias que experimenta hoy en día la dimensión de disciplina. Lo que debido a elementos culturales propios de una organización de carácter familiar, hace patente la necesidad de un proceso que permita profesionalizar y por otro lado generar condiciones que facilitando una mayor participación, coloque efectivamente la confianza al centro de la práctica educativa a todo nivel de relaciones entre los agentes de la comunidad (no solo en la relación entre coordinadores y dirección). Resultando altamente atingente el trabajo de la congruencia organizativa, a fin de que los agentes puedan asumir riesgos y convertirse en mejores facilitadores.

¿Qué intervención podría desarrollarse a fin de mejorar el ejercicio de los roles en mandos medios?

A la luz de los hallazgos de este estudio de caso, resulta atingente y por lo demás ha sido validada una intervención desde el modelo de Design Thinking para poder desarrollar mejoras en el ejercicio de roles en mandos medios. Esta permitirá no solo que los participantes tomen conciencia de sus roles de manera colectiva, sino que además enfocarse hacia un trabajo con sus principales incumbentes, y así responder algunas preguntas que ellos mismos se hacen abiertamente ¿Qué es lo que el profesor quiere? ¿Qué espera el profesor de la coordinación? ¿La disciplina, su estado actual, es resultado de clases poco motivantes o apoderados que no se hacen cargo? Sin embargo se considera que para mitigar riesgos, es necesario que esta intervención pueda incluir a las jefaturas directas, para de este modo incluir riesgos que conforman a la dimensión de Apoyo social y Calidad del Liderazgo como en riesgo alto.

Con respecto a las limitaciones de este estudio es posible reconocer tres aspectos:

1. Solamente se ha atendido a un segmento del equipo coordinador, excluyendo a miembros coordinadores de dos ciclos (párvulos y básica). Además que este segmento representa al ciclo escolar terminal, el que presenta un tipo específico de docentes, apoderados y estudiantes con los cuales trabajan los coordinadores del grupo estudiado.
2. Si bien se ha considerado la jerarquía directa de este sub equipo coordinador, Vicerrectora Académica, no se han incluido otras jefaturas que también se constató durante el proyecto,

representan una influencia en la dinámica de presencia/ausencia o niveles de riesgos psicosociales. Como lo son Directorio, Rectoría, Vicerrectoría y Administración de Finanzas. Esto puede referirse también a que solamente se consideró la sub dimensión de “claridad del rol”, excluyendo otras sub dimensiones que pudiesen arrojar luces sobre otros factores de riesgo; “Calidad de liderazgo”, “Calidad de la relación con superiores” y “Exigencias psicológicas emocionales”.

3. Al ser el investigador parte de la organización a estudiar y miembro de la empresa familiar, es una limitante que se puede considerar como un doble factor tanto de amenaza y oportunidad. Esto debido a que existe una mayor facilidad y disposición para acceder a informantes y participantes. Sin embargo posibles sesgos y distorsiones de la información y formas de proceder. Por ello se consideró contar con un colaborador externo a la organización con experiencia en investigación, para diferentes instancias del trabajo de proyecto; construcción de los instrumentos de entrevistas y trabajo grupal, realización de entrevistas, análisis y codificación. Esto permitió triangular la información de manera efectiva y evitar sesgos.

En cuanto a perspectivas y proyecciones;

Resulta de alta relevancia continuar con el proceso iniciado en este estudio de caso, ya que teniendo los elementos iniciales sobre concepciones de roles y una propuesta de intervención diseñada es menester dar continuidad al proceso para en una futura medición de riesgos psicosociales, conocer si es que la misma ha tenido algún efecto en mitigar los riesgos presentes para el equipo coordinador. Por otra parte poder desarrollar una perspectiva ampliada que permita conocer y profundizar las dimensiones organizacionales de un proyecto educativo centrado en la persona resultaría en posibles orientaciones o rutas a seguir a fin de desarrollar la Congruencia Organizativa. Esto ya que atendiendo a las continuas presiones que vivencia la escuela por adaptarse a diversas demandas del ambiente interno y externo, debe luchar por mantener la identidad de un proyecto particular, sustentado en una filosofía y psicológicas que requieren estar en constante revisión y actualización.

Resulta pertinente también poder realizarse ciertas preguntas para posibles desarrollos investigativos;

- ¿Otros colegios de tipo empresa familiar presentan similares tipos de riesgo?
- ¿Al comparar resultados entre diferentes colegios presentaran los mismos focos de riesgo?
- ¿Los mandos medios en otras instituciones educativas presentan riesgos psicosociales similares?
- ¿Se han realizado intervenciones para mitigar riesgos en otros equipos de mandos medios?

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achs. (2013). MANUAL DE APLICACIÓN ACHS. PROTOCOLO DE VIGILANCIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES [Ebook]. Departamento de Riesgos Psicosociales.
- Adducci, L.L. (1990) The Departmental Chair: role ambiguity and role strain, Pennsylvania. Research for Better Schools
- Acuña y Sanfuentes. COACHING. Análisis del rol organizacional. 2009. Santiago: Editorial Universitaria.
- Alvarado, R., Pérez-Franco, J., Saavedra, N., Fuentealba, C., Alarcón, A., Marchetti, N., & Aranda, W. (2012). Validación de un cuestionario para evaluar riesgos psicosociales en el ambiente laboral en Chile. *Revista Médica De Chile*, 140(9), 1154-1163. doi: 10.4067/s0034-98872012000900008
- Barceló, T. (2011). Crecer en grupo. Editorial Desclee de Brouwer.
- Beabout, B. R. (2012). Turbulence, perturbation, and educational change. *Complicity*, 9(2), 15-29. Retrieved from <http://ezproxy.puc.cl/docview/1158943038?accountid=16788>
- Bell, D. (1996, September). Subject specialist, coordinator, leader or manager. In British Educational Research Association annual conference, Lancaster University, UK.
- Benavides Velasco, C., Guzmán Parra, V., & Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 14(2), 78-90. doi: 10.1016/j.cede.2011.02.004
- Barus-Michel, J., Barus-Michel, J., Enríquez, E., Lévy, A., Huguet, J. and Tijoux, M. (2009). *Psicosociología*. Santiago de Chile: UCSH.
- Benavides Velasco, C., Guzmán Parra, V. and Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), pp.78-90.
- Brown, M., Rutherford, D., & Boyle, B. (2000). Leadership for School Improvement: The Role of the Head of Department in UK Secondary Schools. *School Effectiveness And School Improvement*, 11(2), 237-258. doi: 10.1076/0924-3453(200006)11:2;1-q;ft237
- Burke, B. (2007). Working for the family.
- Claro T, S. and Bedregal G, P. (2003). Aproximación al estado de salud mental del profesorado en 12 escuelas de Puente Alto, Santiago, Chile. *Revista médica de Chile*, 131(2).
- Cornejo Chávez, R. (2009). Condiciones de trabajo y bienestar/malestar docente en profesores de enseñanza media de Santiago de Chile. *Educação & Sociedade*, 30(107).
- De la Fuente Mundaca, R. (2017). Niveles de burnout y existencia de relaciones entre estos y sus dimensiones, con las variables de identificación de los docentes de cuatro colegios de la

Región Metropolitana (Tesis para optar al grado Académico de Magíster en Educación, Mención Gestión Educacional). UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

- De Scheemaecker, A. (2017). Planning Strategies for Generational Succession in Flemish Third-Generation Family- Owned Businesses (Doctorado). Walden University.
- Díaz Naranjo, Diana. "Estrés Laboral Y Sus Factores De Riesgo Psicosocial." Revista CES Salud Pública 2.1 (2011): 80-84. Web.
- Eisenhauer, J., Willower, D. and Licata, J. (1985). Role Conflict, Role Ambiguity, and School Principals' Job Robustness. *The Journal of Experimental Education*, 53(2), pp.86-90.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, 14(4), 532-550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Escuela de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad de Chile. (2010). Salud mental en los docentes de escuelas municipalizadas y resultados en la prueba SIMCE.
- Fernández Flores, I. (2016). Análisis del Rol Organizacional: El Caso de Consultor en Desarrollo Organizacional. Magíster. Universidad de Chile.
- Floyd, S. and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), pp.47-57.
- Gardó Huerta, H. (2016). Módulo: Desgin Thinking aplicado al aprendizaje [Ebook] (1st ed., pp. 7-15). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G., & Johnson, M. (1998). The Meaning of Management. *Educational Management & Administration*, 26(3), 279-292. doi: 10.1177/0263211x98263006.
- Gómez-Ortiz, V., & Moreno, L. (2009). Factores psicosociales del trabajo (demanda-control y desbalance esfuerzo-recompensa), salud mental y tensión arterial: un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Universitas Psychologica*, 9(2), 393-407.
- Güilgüiruca Retamal, M., Meza Godoy, K., Góngora Cabrera, R., & Moya Cañas, C. (2015). Factores de riesgo psicosocial y estrés percibido en trabajadores de una empresa eléctrica en Chile. *Medicina Y Seguridad Del Trabajo*, 61(238), 57-67. doi: 10.4321/s0465-546x2015000100006
- Hannay, L., Erb, C., & Ross, J. (2001). Building Change Capacity Within Secondary Schools Through Goal-driven and Living Organisations. *School Leadership & Management*, 21(3), 271-287. doi: 10.1080/13632430120074437
- Hope, M. (2013). Conceptions of person-centered education in the 21st century: developing a position statement forways of beingin educational organizations. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 13(3), 217-232. doi: 10.1080/14779757.2013.811610

- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts. *Small Business Economics*, 47(3), 803-817. doi: 10.1007/s11187-016-9761-6
- Hoy, W., & Miskel, C. (2013). *Educational administration*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Lochmiller, C., & Lester, J. (2016). Conceptualizing Practitioner-Scholarship for Educational Leadership Research and Practice. *Journal Of Research On Leadership Education*, 12(1), 3-25. doi: 10.1177/1942775116668525
- Plattner, H., Meinel, C. and Leifer, L. (2011). *Design thinking*. Heidelberg: Springer.
- Superintendencia de Seguridad Social (2017). *Cuestionario SUSES/ISTAS21 Versiones completa y breve*. Santiago.
- Steier, L., Chrisman, J., & Chua, J. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 39(6), 1265-1280. doi: 10.1111/etap.12180
- Lynne Aronow, S. (2006). *EDUCATION'S MIDDLE MANAGERS: HIGH SCHOOL PERCEPTIONS OF DISTRIBUTIVE LEADERSHIP* (Doctor of Education). Temple University.
- McIntosh, E., & Trujillo, F. (2016). *Pensamiento de diseño en la escuela*. [Madrid]: SM.
- Miller, E. (2006). *Liderazgo, creatividad, y cambio en organizaciones* (1st ed.). Santiago: Ediciones Copygraph.
- Ministerio de Salud. *Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo*. Subsecretaria de Salud Pública 2013 accedido. 04-05-2019 21:00:00
- Moreno, A., Troncoso, R., & Videla, A. (1999). *Del profesor tradicional hacia un facilitador centrado en la persona*. (Grado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., & Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(6), 1057-1084.
- Moncada, Llorens, Navarro, & Kristensen. (2005). *ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ)*. Retrieved from <http://istas.net/descargas/8n1orig1.pdf>
- Moxnes, P. (1998). Fantasies and Fairy Tales in Groups and Organizations: Bion's Basic Assumptions and the Deep Roles. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 7(3), 283-298. doi: 10.1080/135943298398718
- Myers, E. L. (2014). Taming turbulence: An examination of school leadership practice during unstable times. *The Professional Educator*, 38(2), 1-16. Retrieved from <http://ezproxy.puc.cl/docview/1645883969?accountid=16788>

- Pomaki, G., & Anagnostopoulou, T. (2003). A Test and Extension of the Demand/Control/Social Support Model: Prediction of Wellness/Health Outcomes in Greek Teachers. *Psychology & Health*, 18(4), 537-550. doi: 10.1080/0887044031000147256
- Riverdale & Ideo. (2012). *Design thinking for educators* [Ebook] (2nd ed.).
- Rogers, C., Freiberg, H., & Soler Chic, J. (1996). *Libertad y creatividad en la educación* (3rd ed.). Barcelona: Paidós.
- Rogers, C. (1994). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
- Sarros, J. C., Sarros, A. M., Cooper, B. K., Santora, J. C., & Baker, R. (2016). Board and senior management alignment on school strategy. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 451-466.
- Stewart, A., & Hitt, M. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. doi: 10.1177/0894486511421665
- The Grubb Institute of Behavioural Studies. (2019). *An Introduction to Organisational Behaviour* [Ebook] (2nd ed.). Registered Charity No: 313460. Retrieved from https://www.grubbinstitute.org.uk/wp-content/uploads/2014/12/034_An-Introduction-to-Organisational-Behaviour.pdf
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2013). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* 3 ed. Barcelona. Paidós.
- Yin, R. (2012). *Applications of case study research*. Los Angeles, CA [etc.]: SAGE.
- Wise, C. (1999). *The Role of Academic Middle Managers in Secondary Schools* (Doctorado). University of Leicester.
- Valdivia, G., Avendaño, C., Milicic, N., Morales, A., & Scharager, J. (2003). *Estudio de la salud laboral de los profesores en Chile*. Pontificia Universidad Católica de Chile Escuelas de Medicina y Psicología Facultad de Medicina y Ciencias Sociales.

ANEXOS

PAUTA DE ENTREVISTAS

Concepciones en roles y funciones

1. Concepción del cargo

1. ¿Cómo describiría su rol en el colegio?
2. ¿Cuáles son sus motivaciones en la ejecución de su rol?
3. ¿Cuáles son los principales conflictos con que encuentra al ejecutar su rol?
4. ¿Cuáles son sus expectativas respecto a rol?
5. ¿Cuáles son las principales funciones de su cargo?:
 - Margen de autonomía (decisión personal).
 - Objetivos o metas claras.
 - Tareas son de su responsabilidad.
 - Expectativas de desempeño.

Equipo coordinador

2. Contexto

1. ¿Cómo observa el funcionamiento del equipo de media?
2. ¿Qué conflictos observa en el equipo?
3. ¿Qué objetivos y metas tiene el equipo? ¿Para qué?
4. ¿Qué esperan los demás de ud en el equipo?
5. ¿Cuáles son sus principales expectativas del equipo?

3. Luego de que hemos conversado diversos temas en esta entrevista. ¿Hay algo más que le gustaría agregar respecto a los que hemos conversado?

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN.

CUESTIONARIO CONCEPCIONES DE ROL

Objetivo específico

Levantar información respecto a actuales concepciones en roles y funciones en equipo coordinador desde los diferentes incumbentes.

Se le solicita a usted participar en un estudio acerca del rol de “Coordinador”. El rol es una construcción con elementos tanto internos como externos que nos permite situarnos y actuar de distinta manera en diversos contextos.

Su participación consistirá en un proceso de tres etapas, primero una entrevista, luego reuniones grupales junto al equipo coordinador de ciclo medio y por último una evaluación del proceso global.

La información recolectada es anónima y confidencial y en el informe final no se registrará su nombre ni datos que puedan asociar sus respuestas a su persona. El audio de la entrevista será grabada. A esta grabación sólo accederán los investigadores (Los audios permanecerán un año en archivo del investigador principal y luego de un año serán eliminados). Fragmentos literales de la conversación serán citados en el informe del estudio y eventualmente publicados. Su participación en el estudio no considera algún tipo de compensación económica, esta es completamente libre y voluntaria. Es libre de no participar sin que su rechazo tenga alguna consecuencia para usted.

Agradeciendo su colaboración le invitamos a solicitar, si necesita, cualquier otra información adicional sobre su participación en este estudio, llamando o escribiendo a los investigadores

Roberto Contreras (roberto.contreras@mail.udp.cl), teléfono +56988273374
Eduardo Araya Troncoso (arayatroncosoeduardo@gmail.com) +56987991355.

Yo _____ con fecha _____

Después de haber recibido y comprendido la información de este documento y haber podido aclarar todas mis dudas otorgo mi consentimiento para participar en el estudio.

Firma: _____