



# **UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO**

Facultad de Educación

“VÍNCULO AFECTIVO ENTRE DOCENTES Y ESTUDIANTES EN UNA  
ESCUELA VULNERABLE.

UN PROBLEMA DE PRÁCTICA ABORDADO DESDE LA LÓGICA DEL  
MEJORAMIENTO ESCOLAR BASADO EN DISEÑO”.

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional  
Por

Ella Carolina de los Ángeles López Rivera.

Tutora guía de la Tesis: Geraldine Aguilera Soto.

Santiago, Chile  
Enero de 2020.

*"Ninguna lucha  
puede tener éxito  
Si las mujeres  
no participan en ella  
junto a los hombres".*

Malala Yousafzai.  
Premio Nobel de la Paz 2014.



## **AGRADECIMIENTOS**

---

El haber llegado a esta etapa final de la formación de Magíster, ha sido posible gracias al apoyo de personas que es importante y vital mencionar.

Gracias a los académicos de la Universidad Alberto Hurtado que imparten los cursos del programa de Magíster en Gestión y Dirección Educacional. Gracias porque han contribuido a mi formación profesional y personal. Especial agradecimiento a Encarna Rodríguez. Académica y Directora del Departamento de Liderazgo Educativo de la Universidad de Saint Joseph, EEUU, porque con sus palabras inspiradoras, cariño, preocupación, asertividad e increíble calidad docente, siempre me alentó en este proceso formativo que implica la realización de un Magíster. Siempre me inspiró a ir por más, a reconocer en mi misma, capacidades que no sabía que tenía y que tal vez el miedo algunas veces no dejó salir. Especial agradecimiento también a Geraldine Aguilera, tutora guía que acompañó el proceso de esta tesis, al Director del Magíster, Fernando Maureira, quien con su sencillez, sabiduría, entereza y preocupación constante, fue un soporte importante para hacernos sentir orgullosos y orgullosas de esta formación a la cual no todos los profesionales tiene la posibilidad de acceder, más aún considerando la cohorte 2018 integrada en su totalidad por profesores y profesoras.

Agradezco a Cristina Ahumada, coordinadora del programa de Magíster, quien con su profesionalismo y preocupación constante hacia todos y todas los estudiantes, siempre estuvo presente con detalles que hacen la diferencia cuando estás en una Universidad.

Agradecimientos a mis compañeros de trabajo y amigos cercanos del colegio San Juan Evangelista, por su apoyo moral y profesional, durante estos dos años de formación del Magíster, siempre alentándome a no decaer y confiar en mis capacidades.

Agradezco a mis compañeros del programa, por su compañerismo y cariño, en especial a mi grupo de trabajo. Claudia, Lorena, Pamela y Ariel. Gracias por su apoyo incondicional, profesionalismo y momentos tan gratos. Me detengo en este grupo, para agradecer especialmente a mi amiga y compañera de tesis, Pamela Pozo, Educadora de Párvulos de profesión, directora académica del colegio Piamarta. Gracias por su trabajo, dedicación, cariño, complicidad y soporte. Fuimos una dupla increíble, que se complementó mutuamente en este caminar durante los dos años, hasta en los detalles más mínimos. Pame, gracias infinitas por ser un soporte, por

compartir tu vida conmigo y por creer juntas en que hoy más que nunca, un nuevo Chile es posible y necesario.

Y para el final, los agradecimientos más grandes, mi familia.

Para mi hija Victoria Elisa, que con paciencia, comprensión y amor infinito ha sabido acompañarme en estos dos años de formación profesional. Perdón por los tiempos que te he robado y que no he estado presente, ha sido para formarme como una mejor profesional en beneficio de las dos.

A mi madre, Alejandra, inspiradora de perseverancia y excelencia en lo que uno decida emprender. Apoyo máximo además desde su rol de madre, cuidando a mi hija, supliéndome en labores, sin pedir nada a cambio, siempre desde su compromiso y amor de madre infinito.

A mi padre, que hoy no está presente en vida para acompañarme, pero si lo está en mi corazón y pensamientos diarios. Supo entregarme su sencillez y amor por lo que uno hace, siempre con la alegría para reconocer en el día a día oportunidades que no podemos dejar pasar.

Gracias a mis padres, por enseñarme que con fortaleza se enfrentan momentos adversos, y que se requiere de pasión, amor, tenacidad y rigurosidad, en cualquier acción que deseemos concretar y desempeñar, y por sobre todo, que vivimos en comunidad y el respeto hacia las personas es vital y necesario en todo momento. Gracias por tanto más que no cabe en este texto.

A mi hermano Pablo Ignacio, quien ha estado a mi lado para ayudarme en logística propia de la construcción de esta tesis, además de alentarme en estos dos años a ser siempre una profesional y persona que aspira a construir un Chile más justo.

A mi hermana Gissella, quien encontrándose en vías de doctorarse, ha tenido tiempo para aconsejarme y poder reafirmar la importancia y privilegio de tener una formación de postgrado, tanto para uno mismo como persona, como también para aportar desde el rol que a cada persona le compete asumir, para construir una mejor sociedad.

A Eduardo, el padre de mi hija, por su apoyo en estos dos años de formación del Magíster, que con disponibilidad, estuvo presente.



Nota: en el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el líder”, “el director”, “el estudiante”, “los alumnos”, “el profesor”, “los profesores” y sus respectivos plurales, así como otras palabras equivalentes al contexto educativo para referirse a hombres y mujeres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.



## ÍNDICE GENERAL.

---

INTRODUCCIÓN.....	17
INICIAR UN CAMINO PARA RESPONDER A DESAFÍOS PRÁCTICOS EN EL ESPACIO ESCOLAR. .....	18
METODOLOGÍA.....	20
EXPLICACIÓN DEL MODELO METODOLÓGICO DE MEJORA ESCOLAR BASADA EN DISEÑO.....	21
BREVE INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA.....	22
RESUMEN DEL LAS OPERACIONES DEL ENFOQUE DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA LA EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS Y RETROALIMENTACIÓN.....	24
ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MEJORA BASADA EN DISEÑO.....	25
ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO Y DEL PROBLEMA DE PRÁCTICA..	33
ANTECEDENTES PERTINENTES AL PROBLEMA DE PRÁCTICA.....	35
<b>CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE PRÁCTICA Y SUS CAUSAS.....</b>	<b>39</b>
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA DE PRÁCTICA.....	40
1.1 PROBLEMA DE PRÁCTICA Y SU RAÍZ CAUSAL.....	41
1.1.1 DEFINICIÓN Y ENCUADRE DEL PROBLEMA DE PRÁCTICA.....	41
1.2 PROCESO DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA DE PRÁCTICA.....	42
1.2.1 DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO DE CAUSA – EFECTO.....	42
1.3 DESCRIPCIÓN DE CÓMO LAS CAUSAS IDENTIFICADAS, INCIDEN EN EL PROBLEMA ELABORADO.....	43
1.4 CAUSAS SELECCIONADAS PARA EL PLAN DE SOLUCIÓN.....	46
<b>CAPÍTULO 2. PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>47</b>
HACIA UN PROCESO DE CAMBIO.....	48
2.1 FACTIBILIDAD DE PLAN DE MEJORA EN EL COLEGIO PIAMARTA.....	49
2.2 PRÁCTICAS DESEADAS.....	51
PRÁCTICA DESEADA 1:.....	51
PRÁCTICA DESEADA 2:.....	51
PRÁCTICA DESEADA 3:.....	51
PRÁCTICA DESEADA 4:.....	51
2.3 ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA CADA PRÁCTICA DESEADA.....	52
PRÁCTICA DESEADA 1:.....	52
ACTIVIDADES:.....	52
PRÁCTICA DESEADA 2:.....	52
ACTIVIDADES:.....	52
PRÁCTICA DESEADA 3:.....	53
ACTIVIDADES:.....	53
PRÁCTICA DESEADA 4:.....	53
ACTIVIDAD:.....	53
2.4 DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN.....	54
2.5 RELACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DE INTERVENCIÓN Y LAS METAS E INDICADORES DE LOGRO.....	58
2.5.1 META PROBLEMA DE PRÁCTICA:.....	58
2.5.2 RESULTADO MEDIBLE:.....	58
2.6 INDICADORES DE PROCESO Y DE IMPACTO.....	59

<b>2.7 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA MEDIR EL PROCESO E IMPACTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>61</b>
<b>2.8 ACTIVIDADES DEL PLAN DE MEJORA CON INDICADORES DE PROCESO DE LA ACTIVIDAD.....</b>	<b>65</b>
<b>2.9 INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA MEDIR LA CALIDAD DE LAS ACTIVIDADES SELECCIONADAS DEL PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>66</b>
<b><u>CAPÍTULO 3. REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO.....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b>MIRADA RETROSPECTIVA DEL PROCESO DE TESIS.....</b>	<b>68</b>
<b><u>SÍNTESIS VISUAL .....</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b>SÍNTESIS VISUAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>76</b>
<b><u>REFERENCIAS .....</u></b>	<b><u>78</u></b>
<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>82</u></b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1 Resumen de las operaciones del enfoque de resolución de problemas. ....	24
Ilustración 2. Diagrama de proceso de diseño - metodología de mejora basada en diseño. ....	26
Ilustración 3 Visión del colegio Piamarta. ....	36
Ilustración 4 Misión del colegio Piamarta. ....	36
Ilustración 5 Diagrama de Espina de pescado de causa - efecto. ....	42
Ilustración 6 Síntesis visual del proyecto en el colegio Piamarta. ....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1. Problema de Práctica. _____	41
Tabla 2. Descripción de cómo las causas identificadas inciden en el problema. _____	43
Tabla 3. Descripción de cómo las causas inciden en el problema. _____	44
Tabla 4. Descripción de cómo las causas inciden en el problema. _____	45
Tabla 5. Causas seleccionadas para el plan de solución. _____	46
Tabla 6. Descripción detallada de actividades de intervención. _____	54
Tabla 7. Descripción detallada de actividades de intervención. _____	55
Tabla 8. Descripción detallada de actividades de intervención. _____	56
Tabla 9. Descripción detallada de actividades de intervención. _____	57
Tabla 10. Indicadores de proceso y de impacto para cada práctica deseada. _____	59
Tabla 11. Indicadores de proceso y de impacto para cada práctica deseada. _____	60
Tabla 12. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada. _____	61
Tabla 13. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada. _____	62
Tabla 14. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada. _____	63
Tabla 15. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada. _____	64
Tabla 16. Indicadores de proceso para actividades. _____	65
Tabla 17. Instrumentos que miden la calidad de las actividades seleccionadas del plan de mejora. _____	66

## RESUMEN

---

El siguiente documento, es el resultado de la elaboración de un trabajo de tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional, asociado a un Problema de Práctica del área de la gestión y dirección educacional, sustentado en la teoría del cambio “Mejoramiento Escolar Basado en Diseño”<sup>1</sup>, a partir de un trabajo en duplas para favorecer el desarrollo profesional y la innovación.

El documento condensa en formato de tesis, el resultado de la puesta en acción de la metodología basada en diseño, ejecutada durante un año lectivo (2019) a partir de seis fichas de trabajo que acompañaron el proceso, relacionando la teoría y la práctica, teniendo el foco en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes del nivel de 7° Básico, del establecimiento educacional escogido, colegio Piamarta, ubicado en la Comuna de Estación Central.

En este trabajo se intenta cumplir con uno de los objetivos de la puesta en práctica de esta metodología propuesta por los académicos del Taller Desarrollo de Proyecto de Tesis, “complementar la mirada de mejora escolar basada en estándares, respondiendo, qué es necesario hacer en un determinado contexto y cómo diseñar una solución para lograr el cambio deseado” (Horn, Madero, Maureira, 2018).

---

<sup>1</sup> Mintrop, H., (2016). *Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Educational Press.

<sup>2</sup> Mintrop, H., (2016). *Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA:



## INTRODUCCIÓN

---

## INTRODUCCIÓN

### **Iniciar un camino para responder a desafíos prácticos en el espacio escolar.**

Este trabajo busca identificar un problema de práctica en la comunidad escolar del colegio Piamarta y elaborar una propuesta de solución para impulsar la mejora escolar, desde “adentro hacia afuera” utilizando el enfoque del *Design - based School Improvement*<sup>2</sup> (Mintrop, 2016).

La realización del trabajo de graduación, se realizó en dupla, con la finalidad de contar con dos roles durante su ejecución: un anfitrión y un amigo crítico, para posibilitar desde la colaboración e innovación, el desarrollo profesional de cada integrante.

A partir de la elección de un núcleo temático (Gestión Pedagógica en este trabajo) se definió intuitivamente un problema de práctica de forma individual, luego de forma grupal en la dupla, para finalmente volver a definirlo mediante el uso de algunas técnicas de indagación y datos del establecimiento, permitiendo, además, identificar sus principales causas.

El problema de práctica “Los docentes de 7° Básico, se relacionan con los estudiantes del nivel, sin implicarse en sus problemas y dificultades” fue considerado un problema urgente y observable dentro de nuestro marco de intervención en el colegio Piamarta. En coherencia con este problema, se diseñó un plan de solución que aspira a que el 100% de los profesores jefes de 7° Básicos se vinculen afectivamente con sus estudiantes y comprendan su importancia como movilizador de aprendizajes significativos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, obteniendo como resultado medible, el impacto en los resultados académicos, producto del vínculo entre profesores y estudiantes.

El plan de solución consiste en un conjunto de actividades que consideran de manera complementaria recursos internos y externos de la organización, así como aspectos psicosociales que pueden promover el cambio de los actores involucrados en el problema.

---

<sup>2</sup> Mintrop, H., (2016). *Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Educational Press.

La tesis se escribe en cuatro capítulos. Capítulo I para dar a conocer el problema de práctica y sus causas. Capítulo II conocer el Plan de mejora propuesto. Capítulo III, análisis crítico del modelo a través de reflexiones sobre el proceso, que busca mirar retrospectivamente el proceso.

Finalmente, en el Capítulo IV, el trabajo se completa con un apartado de anexos que otorgan coherencia al contenido expuesto en este trabajo de tesis.

## **METODOLOGÍA**

---

## **METODOLOGÍA**

### **Explicación Del Modelo Metodológico De Mejora Escolar Basada En Diseño.**

A continuación, se vincula la metodología con el Problema de Práctica y se realiza una sucinta explicación del proceso de indagación y análisis de datos.

## Breve introducción a la metodología.

Existe una preponderancia de las estrategias de mejora escolar promovidas externamente sobre lógicas de mejora que podrían ser generadas autónomamente y que responden a las necesidades locales de la organización escolar. En este contexto, se distinguen dos dinámicas de mejora escolar: una que procede “desde afuera hacia adentro” (políticas de mejora promovidas externamente) y otra que va desde “adentro hacia afuera” (líderes escolares resolviendo problemas prácticos).

De acuerdo con Mintrop, Órdenes y Madero <sup>3</sup>(2018):

Impulsar la mejora escolar poniendo las necesidades de la escuela en el centro, es la base del enfoque de resolución de problemas basado en diseño. Este enfoque pone énfasis en definir correctamente un tema que necesita solución y la secuencia de pasos que moverán a la escuela de un punto a otro. En la práctica, y según explican sus autores, en la lógica del “design development”, los líderes escolares se responsabilizan de resolver “un problema a la vez” de manera sistemática y en una progresión temporal. Que ello sea posible requiere de acuerdo a este enfoque, educar a los líderes para que busquen, exploren, reflexionen e iteren soluciones potenciales que encajen bien con las creencias y comportamientos reales que desean cambiar en sus escuelas. (p. 323).

El Design Development, pone énfasis en definir correctamente un tema (Problema de Práctica) centrado en las necesidades de los actores educativos que necesita solución y la secuencia de pasos que moverán a la escuela de un punto a otro, es decir, avanzar hacia la práctica deseada. Los líderes escolares se deben responsabilizar de resolver “un problema a la vez” que atienda a problemas prácticos y urgentes de la vida interna de la escuela, que obstaculizan la provisión de un servicio educativo de calidad. Por lo tanto el líder educativo, buscará y resolverá de manera sistemática y en una progresión temporal, potenciales soluciones, que encajen bien con las creencias y comportamientos reales que desean cambiar en sus escuelas donde la interacción de las personas promueva una comunidad que aprende

---

<sup>3</sup> Extraído de Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). En Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del design development. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (Eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*. (p.323). Santiago: © VV.AA, 2018. © CEDLE, 2019. © Ediciones Universidad Diego Portales.

en el proceso de la lógica de resolución desde “adentro hacia fuera”.<sup>4</sup> (Mintrop et al. 2018).

“La aproximación de afuera hacia adentro requiere de ciertas capacidades de implementación para las soluciones dadas. La aproximación que va desde adentro hacia afuera requiere de capacidades de resolución de problemas para las prácticas identificadas”<sup>5</sup> (Mintrop et.al. 2018, p.3).

---

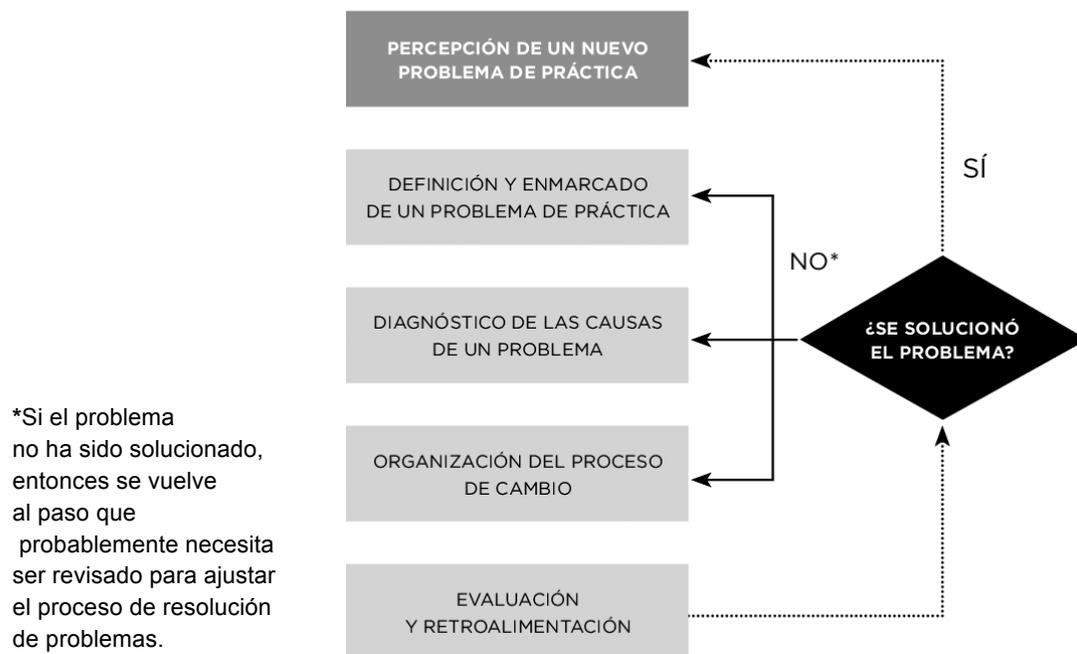
<sup>4</sup> Extraído de Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). En Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del design development. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (Eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*. Santiago: © VV.AA, 2018. © CEDLE, 2019. © Ediciones Universidad Diego Portales.

<sup>5</sup> Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C. (2018). Mejora escolar en Chile. El énfasis de la lógica “desde afuera hacia adentro” y el desplazamiento de la lógica “desde adentro hacia fuera”. *Cuadernos de Educación, Universidad Alberto Hurtado*, (79).

## Resumen del las operaciones del enfoque de resolución de problemas para la evaluación de prácticas y retroalimentación.

«El siguiente diagrama de flujo, es una idea de Rick Mintrop, Miguel Órdenes & Cristóbal Madero (2018) explicado en un esquema (véase figura 1)».

Ilustración 1 Resumen de las operaciones del enfoque de resolución de problemas.



**Ilustración 1.** Resumen de las operaciones del enfoque de resolución de problemas. Extraído de En «Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del design development», de Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). En Weinstein, J., y Muñoz, G., (Eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*. (p.345). Santiago: © VV.AA, 2018. © CEDLE, 2019. © Ediciones Universidad Diego Portales.

## **Etapas de la Metodología de Mejora Basada en Diseño.**

Es relevante mencionar que las etapas de la Metodología Basada en Diseño, que muestra el diagrama de flujo a continuación en la ilustración n° 2, fueron trabajadas en formato de fichas para acompañar la puesta en práctica y “bajar” el paso a paso necesario para dar la condición iterativa, que implica la propuesta.

Ficha 1: Definición intuitiva del problema.

Ficha 2: Definición intuitiva del problema y sus causas.

Ficha 3: Indagación preliminar y redefinición del problema.

Ficha 4: Impulsores del cambio.

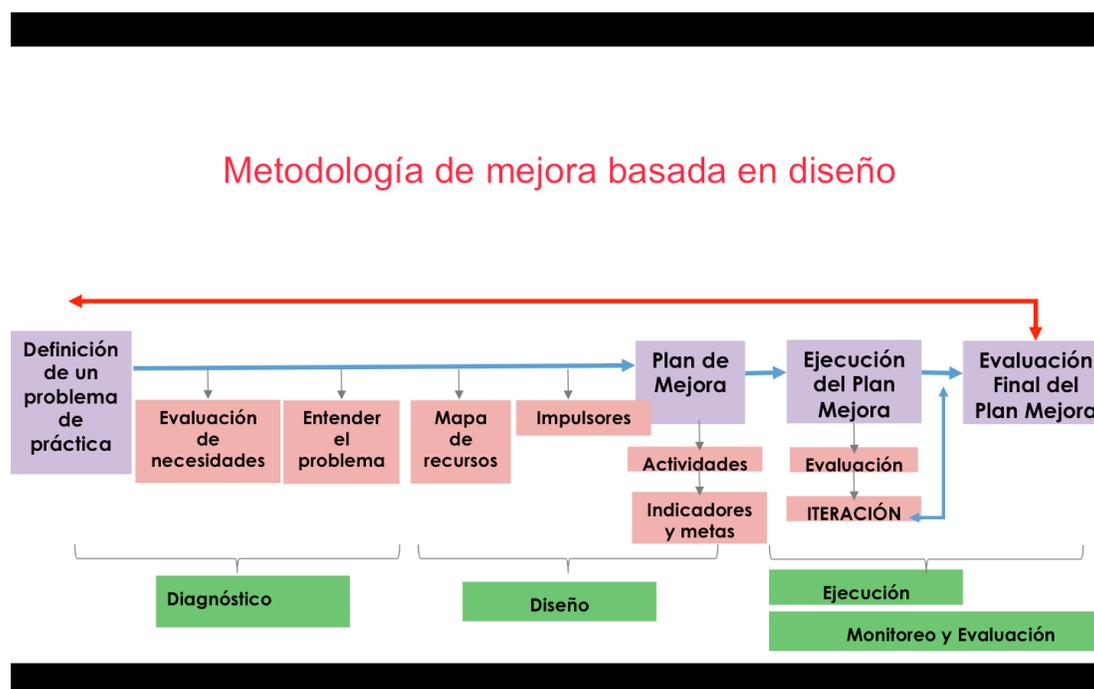
Ficha 5: Recursos internos y externos.

Ficha 6: Diseño de mejora.

Las fichas 1 a 5 tuvieron carácter de acumulativas, teniendo la posibilidad, de actualizar las fichas anteriores en cada entrega (definición del problema y sus causas, drivers, etc.).

«El siguiente diagrama de proceso de diseño, está confeccionado en base al flujograma de elaboración propia de Rick Mintrop, Miguel Órdenes, Cristóbal Madero (2018) para dar a conocer, explicar y trabajar los pasos y acciones que cada dupla realizaría en las fichas de trabajo durante el proceso de aplicación de la metodología de mejora basada en diseño. El diagrama se trabajó en las sesiones de taller presencial para el curso de Taller de Tesis<sup>6</sup> a modo de hoja de ruta (véase figura 2)».

**Ilustración 2.** Diagrama de proceso de diseño - metodología de mejora basada en diseño.



**Ilustración 2.** Adaptación de Horn, Madero y Maureira (2019) para explicar en cada sesión de taller presencial el Resumen de las operaciones del enfoque de resolución de problemas. Extraído de la metodología de trabajo, *Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Educational Press. Mintrop, H., (2016).

El diagrama de proceso de diseño, muestra las fases claves de esta metodología de trabajo utilizada, a partir de la definición de un problema de práctica, el cual cuenta con ciertas características como: estar dentro del campo de acción y control del integrante de la dupla que cumple el rol de anfitrión, ser un problema relevante y urgente de resolver en la escuela y por

<sup>6</sup> El Taller de Tesis, tuvo como propósito, favorecer el desarrollo de competencias profesionales para el diseño de una propuesta de mejora en el área de la gestión y dirección educacional. El taller se llevó a cabo con sesiones presenciales mensuales 2018 – 2019 segmentados en sesiones de clases que abordaron las bases teóricas de la metodología y sesiones de revisión y acompañamientos de tutor guía del trabajo de tesis.

último, debe ser un problema formulado de manera tal, que posibilite su comprobación empírica.

En este proceso, descubrimos que habían **problemas para la práctica** (ejemplo: bajos resultados SIMCE<sup>7</sup>) y **problemas de práctica** (ejemplo: docentes de matemáticas que no chequean la comprensión lectora de sus estudiantes para entender un problema matemático). De esta manera logramos establecer nuestro primer acercamiento al problema de práctica: “Los Profesores del nivel de 7° Básico, no se vinculan afectivamente con sus estudiantes”. Problema visible en distintos niveles pero que en los 7° Básicos se hacía mucho más evidente producto del cambio de ciclo vivenciado por los estudiantes.

El paso siguiente fue trabajar en el **Plan de Indagación y el uso de datos**<sup>8</sup> para lograr una mayor comprensión del problema de práctica establecido. En ese contexto de acuerdo al Plan de Indagación, nos reunimos con el Equipo Directivo y de Gestión del Colegio Piamarta, para presentar el problema de práctica y junto con ello, informar de las acciones a implementar en el desarrollo de este trabajo de tesis durante el año 2019.

El instrumento que utilizamos para comenzar el proceso de indagación, fue la aplicación de una encuesta *on line* (formulario google) enviada vía correo electrónico al equipo directivo y equipo de gestión del colegio.

Para facilitar el proceso de aplicación, se realizaron reuniones específicas con el equipo directivo y de gestión, inspectores de enseñanza básica, profesores jefes de 7° básico y con el único profesor de Educación Física del nivel, con el fin de socializar el contenido de las encuestas y contextualizar el objetivo de su aplicación.

La aplicación de la encuesta a los estudiantes se llevó a cabo mediante una selección aleatoria entre los seis 7° Básicos. Su ejecución fue en la sala de computación del colegio, proceso que duró 45 minutos.

Finalmente nos reunimos con las inspectoras de Enseñanza Básica que trabajan y/o habían trabajado en el nivel de 7° Básicos para que contestaran la misma encuesta aplicada al equipo directivo y al equipo de gestión.

---

<sup>7</sup> [Sistema de Medición de la Calidad de la Educación. SIMCE.](#)

<sup>8</sup> Se encuentran disponible en el anexo 1 las encuestas realizadas y descritas en el plan de indagación.

Para poder indagar el problema de práctica a nivel de docentes y estudiantes, se adecuó el instrumento aplicado a los actores anteriormente mencionados, por dos razones, la primera, facilitar la aplicación con los estudiantes, privilegiando el uso de alternativas de selección múltiple, conservando dos preguntas abiertas, resguardando en todo momento, la coherencia del contenido respecto al instrumento aplicado a los otros actores consultados. La segunda razón, para resguardar la comparación de información mediante datos equivalentes.

En este marco, el proceso de levantamiento de la información, se desarrolló de forma satisfactoria y permitió disponer de un universo que si bien pretendíamos fuese más amplio, cumplió su objetivo inicial de corroborar el problema de práctica en función de la voz de distintos actores de la Comunidad Piamartina.

El Propósito de esta etapa fue levantar información con actores directamente involucrados en el problema de práctica identificado. La Confección de las preguntas de reflexión fueron formuladas de manera explicativa y analítica, tendientes a identificar en los encuestados, información relevante para el problema de práctica y sus causas. El Foco de la indagación fue el vínculo afectivo entre docentes y estudiantes del nivel de 7° básico 2019.

El instrumento de recolección de información se aplicó a una selección de estamentos, equivalente a 55 encuestados<sup>9</sup>, con el objetivo de comprender sus perspectivas en calidad de actores relacionados. En el caso de los profesionales de la educación, su selección se realizó por cargo y desempeño laboral dentro del establecimiento considerando su relación directa con el problema de práctica, al igual que en el caso de los estudiantes, quienes conformaron un grupo aleatorio entre los 6 cursos del nivel de 7° Básico.

Con la información recopilada, se establecieron categorías definidas por las preguntas de la encuesta, lo cual permitió su posterior análisis y comparación. Para ello, se confeccionaron hojas de cálculo, las que se utilizaron para tabular los datos recabados y establecer vínculos entre las respuestas brindadas por los distintos estamentos consultados. En paralelo, se realizó un análisis en base a categorías emergentes, las que se elaboraron en función de las respuestas de los encuestados. La suma de

---

<sup>9</sup> En el anexo 1, las encuestas indican un total de 56 encuestados. El encuestado n° 56 no fue considerado del análisis del plan de indagación, por encontrarse fuera del plazo otorgado para responder.

estas acciones favoreció la verificación y ajuste del problema establecido, lo que se traduce en la **redefinición del problema de práctica** propuesto inicialmente, ya que los docentes y estudiantes señalaron con un 67,5% que sí había vínculo, lo describieron como cercano un 60% de los encuestados, porcentajes distintos arrojaron las encuestas de quienes observan desde fuera, la Directora, inspectores de enseñanza básica y el docente de educación física del nivel que con un 62,5% quienes señalaron que no hay vínculo entre docentes de 7° básico y estudiantes, consideraron un 70% de esos encuestados que los docentes se relacionan con los estudiantes pero sin implicarse en sus problemas. Por otro lado frente a la pregunta si el vínculo afectivo entre docentes y estudiantes era un problema a resolver, ambos grupos de encuestados coincidieron en que era un problema urgente de resolver. Razón por la cual, se redefinió el problema de práctica y fue reformulado como: **Los docentes de 7° Básico se relacionan con los estudiantes del nivel, sin implicarse en sus problemas y/o dificultades.**

La metodología aplicada entonces, nos permitió iniciar un proceso de reflexión en base a las siguientes preguntas:

¿Por qué al final de la encuesta, todos los actores señalan que trabajar en fortalecer el vínculo afectivo entre profesores y estudiantes de 7° Básico, es un problema necesario y urgente de abordar?; ¿hay consenso en el colegio respecto de lo que entienden todos por vínculo entre docentes y estudiantes?; ¿tienen los estudiantes mayores expectativas respecto de este vínculo, al afirmar que sus profesores sí se vinculan, si luego en la categoría de análisis creada para establecer lo que los docentes necesitan para establecer vínculo afectivo, las preferencias por el respeto mutuo y la confianza, cercanía y cariño sobrepasan de otras preferencias como el diálogo o tiempo?; ¿por qué quienes se encuentran más lejos de quienes son parte del problema tienen una visión tan dispar respecto del tipo de vínculo entre docentes y estudiantes, al considerar que un 86% y 100% de los encuestados indica que el vínculo es distante/regular?.

Además de los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas, se revisaron documentos e información institucional, como datos secundarios, los cuales nos aportaron otros antecedentes como: mirar los desafíos que representa para el colegio el unificar un concepto de vínculo profesor – estudiante, considerando las características de los estudiantes respecto de su contexto, utilizadas para determinar su categoría de desempeño. Por otro

lado, también considerar que si el IVE<sup>10</sup> supera el 85% de vulnerabilidad, ubicándose por sobre el promedio comunal del 78,3% de vulnerabilidad. Entonces podemos inferir que: ¿tienen las familias y estudiantes altas expectativas de lo que un espacio escolar católico pueda ofrecer por sobre otros espacios educativos laicos?; ¿son los profesores jefes, primeros responsables en el colegio de acoger al estudiante prioritario y ofrecerle un acompañamiento integral?; ¿el índice de vulnerabilidad es trabajado en conjunto por toda la comunidad educativa y en especial desde las jefaturas de curso para atender a la presencia continua?; ¿es de conocimiento del profesor jefe la cantidad de estudiantes prioritarios en su curso?; ¿el colegio trabaja los sellos educativos de Convivencia Escolar con los docentes, al momento de intencionar la importancia del vínculo profesor – estudiante como promotor de aprendizajes de calidad?; los documentos que el colegio posee para recolectar información cuantitativa y cualitativa, respecto de cómo el docente gestiona su jefatura de curso, ¿son insuficientes a la hora de visualizar los sellos de acompañamiento integral y presencia continua?; ¿en qué se traduce que los profesores jefes de 6° básicos 2018, no hayan entrevistado a ningún estudiante promovido a 7° básicos 2019?; ¿cómo gestiona el colegio el que los profesores jefes registran un bajo número de entrevistas de apoderados al año?; ¿existen los tiempos para que los docentes entrevisten a sus estudiantes y de esta manera lleguen a conocerlos?.

Con el proceso de indagación ya finalizado y con los datos arrojados, confirmamos que el problema de práctica era un problema urgente de abordar y resolver, considerando que a partir de los datos levantados, había una concordancia de todos los estamentos, de relevar el vínculo afectivo en su relación, ya sea desde la promoción del respeto mutuo, la confianza – cercanía y cariño y/o de la empatía y entendimiento.

De lo anterior, se pudo desprender la urgencia de contar con una mirada común y con vínculos afectivos que se respalden en los sellos que promueve el establecimiento desde Convivencia Escolar, atendiendo a la importancia de esta relación para el logro de aprendizajes y/o la autoestima académica, considerando el contexto de vulnerabilidad que afecta a los estudiantes.

El proceso de indagación, nos entregó nueva evidencia para nuestro problema de práctica, con respecto a que la relación entre docentes y

---

<sup>10</sup> Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que oscila entre 0% y 100%, en que el mayor porcentaje implica índice de vulnerabilidad más elevado. Fuente MINEDUC.

estudiantes del nivel de 7º Básico, no logra definirse desde el concepto de vínculo profesor - estudiante como constructor de contextos favorables para el aprendizaje, la relación “distante” o “regular” que se declara no es garante de un clima emocionalmente favorable para el aprendizaje. Docentes y estudiantes encuestados, señalaron que para establecer un vínculo afectivo, ambos actores necesitan que en la relación exista confianza, cercanía y cariño, además de entendimiento, empatía, respeto, tiempo y espacios de diálogo para la comunicación.

Consideramos también, que el problema de práctica se sustenta además al analizar el bajo número de entrevistas por parte de los profesores jefes, hacia los apoderados y estudiantes, lo anterior no favorece el establecimiento de un vínculo entre profesor – estudiante, por lo tanto no se estaría respondiendo a los sellos educativos relacionados con nuestro problema de práctica y que dicen relación con el acompañamiento integral y la presencia continua que debe tener todo educador piamartino.

Por lo tanto, si nos ceñimos al modelo basado en diseño, hemos podido vivenciar en la confección de cada una de las fichas el paso a paso, “el diseñar” para solucionar el problema, poniendo al servicio de ello, operaciones mentales que:

Según Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C. (2018)<sup>11</sup> son:

- identificar, definir y enmarcar un problema de práctica,
- realizar evaluaciones de necesidades exploratorias,
- establecer objetivos y especificar los estados problemáticos actuales y deseados finales,
- pasar de las intuiciones prácticas a la teorización analítica haciendo explícitas las intuiciones y accediendo a la base de conocimientos profesionales (investigación, sabiduría práctica),
- comprender el problema a través del diagnóstico de síntomas y causas y una evaluación más completa de las necesidades del usuario,
- comprender el proceso de cambio mediante el reconocimiento de los factores clave de cambio, teniendo en cuenta los activos y las limitaciones contextuales,
- probar prototipos y evaluarlos con datos de proceso e impacto (p.5).

---

<sup>11</sup> Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C. (2018). Mejora escolar en Chile. El énfasis de la lógica “desde afuera hacia adentro” y el desplazamiento de la lógica “desde adentro hacia fuera”. *Cuadernos de Educación, Universidad Alberto Hurtado*, (79). p.5. 2018.



**ANTECEDENTES DEL ESTABLECIMIENTO Y DEL PROBLEMA  
DE PRÁCTICA**

---

## **Antecedentes del colegio Piamarta y del problema de práctica.**

A continuación, se presentan datos e información que permite la comprensión del problema.

## **Antecedentes pertinentes al Problema de Práctica.**

El Colegio Piamarta es una Institución Educacional Católica, perteneciente a la Fundación Juan Piamarta, obra de la Congregación religiosa Sagrada Familia de Nazaret (Religiosos Piamartinos) con un Proyecto Educativo evangelizador basado en la enseñanza de Jesucristo y en los principios dejados por el fundador.<sup>12</sup>

Actualmente, es un establecimiento particular subvencionado gratuito, adscrito al régimen de Subvención Escolar Preferencial (SEP)<sup>13</sup>. Atiende a una población aproximada de 3.600 estudiantes, ubicados en tres ciclos: Primer Ciclo (Primer nivel de transición a 4° Básico) Segundo Ciclo (5° a 8° Básico) y Tercer Ciclo (Enseñanza Media I° a IV° Medio), con un índice de vulnerabilidad (IVE)<sup>14</sup> de un 86,7%. Los estudiantes pertenecen a distintos estratos socioeconómicos, prevaleciendo los del sector socioeconómico medio-bajo. Las comunas atendidas por el Colegio son: Estación Central, Maipú, Pudahuel, Cerrillos, Lo Prado y Quinta Normal. El Colegio se acogió al sistema de gratuidad en el año 2017 y su sostenedor es una fundación sin fines de lucro.

Los principios orientadores del quehacer educativo se encuentran plasmados en el PEP<sup>15</sup> (Proyecto Educativo Piamartino), documento de carácter fundacional, en el cual se declara la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos de los Colegios Piamartinos, pertenecientes a la Fundación.

El colegio Piamarta durante todos estos años ha capacitado a los docentes, ha reestructurado los equipos directivos y ha creado nuevos cargos al interior de la Fundación con la finalidad de mejorar los resultados educativos de los estudiantes, ha invertido tiempo y recursos para entregar una educación integral de calidad que se traduzca en resultados cualitativos y cuantitativos que den cuenta de los aprendizajes adquiridos por los estudiantes a lo largo de toda su escolaridad. Sin embargo todos los esfuerzos y recursos aún no

---

<sup>12</sup> [Congregación Religiosa Sagrada Familia de Nazareth \(Religiosos Piamartinos\).](#)

<sup>13</sup> [Ley de Subvención Escolar Preferencial \(Ley SEP\).](#) Iniciativa que entrega recursos adicionales por cada alumno prioritario y preferente, a los sostenedores de establecimientos que han firmado con el Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (MINEDUC) un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa; para la implementación de un Plan de Mejoramiento educativo. La calidad de estudiantes prioritario es determinada anualmente por el MINEDUC (Ministerio de Educación del Gobierno de Chile (MINEDUC) de acuerdo con los criterios establecidos por la Ley N°20.248. Fuente MINEDUC.

<sup>14</sup> Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que oscila entre 0% y 100%, en que el mayor porcentaje implica índice de vulnerabilidad más elevado. Fuente JUNAEB - MINEDUC.

<sup>15</sup> [Proyecto Educativo Institucional Piamartino.](#) En caso de no encontrar el servidor o proxy de internet, para Documento Proyecto Educativo Piamartino, diríjase a: [Documento Proyecto Educativo Piamartino.](#)

dan cuenta de la tan anhelada mejora educativa, situación que va agotando a docentes y equipos directivos quienes resienten tanto esfuerzo para los bajos resultados.

Año tras año la Fundación entrega las metas para el año escolar en curso y al finalizar, los resultados de la evaluación institucional<sup>16</sup> que muestra en detalle cuales son las áreas más descendidas, evidenciando que como colegio no se está dando respuesta al Proyecto Educativo Institucional y a los sellos educativos identitarios de la institución.

A continuación se presentan en dos cuadros, la Visión y Misión del colegio Piamarta<sup>17</sup>.

Ilustración 3 Visión del colegio Piamarta.

**Visión:** Nuestra tarea consiste en “evangelizar educando” a los niños y jóvenes, con sus diversas pobrezas, al estilo de San Juan Bautista Piamarta.

Fuente: Elaboración propia basada en Proyecto Educativo Piamartino. Colegio Piamarta 2016 – 2021.

Ilustración 4 Misión del colegio Piamarta.

**Misión:** Entregamos una educación católica, científico humanista y técnico profesional, basada en los sellos piamartinos, que desarrolla y potencia los aprendizajes de los niños y jóvenes, orientándolos en la formación de familias cristianas e insertándolos en el mundo laboral, para ser constructores de una sociedad más solidaria, justa y humana con el estilo carismático de San Juan Bautista Piamarta.

Fuente: Elaboración propia basada en Proyecto Educativo Piamartino. Colegio Piamarta 2016 – 2021.

Los sellos educativos<sup>18</sup> que sustentan la visión, misión y perfil de los estudiantes piamartinos, están establecidos por dimensiones. En el marco del problema de práctica,, se evidencian dificultades para el desarrollo de los sellos asociados a la dimensión de gestión académica y convivencia escolar, en tanto, estos apuntan a desarrollar:

- a) Un acompañamiento integral multidisciplinario
- b) La Pedagogía del amor y presencia continua

<sup>16</sup> [Documento Evaluación Institucional Colegio Piamarta. Informe Final](#). Junio 2017. Disponible en Anexo 2.

<sup>17</sup> [Documento Proyecto Educativo Piamartino](#). Colegio Piamarta 2016 – 2021. P.26.

<sup>18</sup> [Documento Proyecto Educativo Piamartino](#). Colegio Piamarta 2016 – 2021. P.23.

En caso de no encontrar el servidor o proxy de internet, para Documento Proyecto Educativo Piamartino, dirijase a: [Documento Proyecto Educativo Piamartino](#).

- c) El Espíritu de Familia
- d) Una Formación integral e inclusiva.

Es en estos sellos donde se plasma el carisma y la espiritualidad piamartina y el énfasis que busca dar la Fundación sostenedora. En este marco, se espera que el o la docente acompañe y asista a sus estudiantes, los conozca, esté al tanto de sus problemas y/o dificultades y los apoye en la solución de éstos. De ahí la importancia del problema de práctica planteado, donde la presencia continua se convierte en una característica vital en la formación de los docentes del colegio, marca la diferencia en la relación docente-estudiante, relación donde el vínculo afectivo adquiere relevancia, ya que el acompañamiento al estudiante debe ser un sello característico de la Fundación.

Por otro lado, si consideramos las visitas o intervenciones al aula que tienen los integrantes del equipo directivo y/o de gestión, podemos mencionar, que hay conductas que se han observado de algunos docentes de 7° Básico, que no se vinculan afectivamente con sus estudiantes, lo cual se visibiliza fuertemente en el trato con ellos: demasiados gritos al interior de algunas aulas, niños expulsados de la sala con regularidad, toma de cursos con atrasos, una docente de matemática que le manifestó a la inspectora general que no quiere hacer más clases en un curso, entre otros. Si bien, algunas de estas situaciones han sido resueltas en primera instancia, no se ha resuelto el problema de fondo y más urgente, que tiene relación con esta falta de vínculo entre docentes y estudiantes. Situación que se evidencia al momento de impartir las clases donde los docentes no dejan que los estudiantes los llamen “tíos” (por lo paternalista que les resulta) ni menos por su nombre, no llamarlos “profesor” o “profesora” se entiende como una falta de respeto, durante las clases no se dan espacios para que los estudiantes hagan observaciones, preguntas, donde manifiesten sus dudas y/o dificultades.

Lo observado se fundamenta o comprueba en las respuestas de los actores en ambas encuestas, en las que señalan que se percibe una conducta academicista de parte del profesor, en la falta de compromiso con las actividades de su jefatura, poco compromiso con situaciones delicadas que puedan presentar los estudiantes en su historia familiar, poca empatía y "complicidad" al momento de enfrentar problemas disciplinarios dentro de la jefatura, trato poco amable y bajo interés por las problemáticas de los estudiantes, la mayoría de los problemas al interior del aula son derivados a inspectores y no se agotan instancias para poder resolverlos ,entre otras.

Otros antecedentes que complementan lo anteriormente analizado, refiere al número de atenciones a apoderados y estudiantes correspondientes al año 2018, muy por debajo a lo esperado, donde ningún estudiante fue entrevistado por su profesor jefe y pocos apoderados considerando la matrícula de cada curso, lo que refleja que esta instancia no ha sido utilizada como un espacio para establecer vínculos y conocimientos respecto a los estudiantes.

Por otro lado, los actores encuestados<sup>19</sup>, proponen aprender estrategias para manejar de mejor manera la gestión de aula por parte del docente junto con generar espacios de encuentro para el diálogo. Indican como necesario que el Equipo directivo demuestre mayor comunicación y empatía, que vean la posibilidad de replantear la cantidad de horas de atención al estudiante en horario lectivo. Proponen intencionar espacios de reflexión pedagógica, en torno a la importancia del vínculo afectivo entre profesor - estudiante para internalizar cómo éste impacta en el aprendizaje en un contexto con factores que pueden incidir en los resultados.

Hay un interés por resolver este problema al interior de la escuela, ya que para ellos se torna compleja la situación muchas veces al interior del aula. Si bien no lo relacionan directamente con la visión, misión o directamente con los sellos educativos tienen claro que es un problema que ellos no saben como resolver y que necesitan la ayuda de todos los agentes educativos para darle solución. Señalan como un factor muy incidente el alto índice de vulnerabilidad de la escuela, ya que sienten que no conocen a los estudiantes y sus problemáticas.

---

<sup>19</sup> Disponible en el anexo 1 las encuestas realizadas y descritas en el plan de indagación.

## **Capítulo 1. EL PROBLEMA DE PRÁCTICA Y SUS CAUSAS**

---

## **Capítulo 1. El problema de práctica y sus causas.**

### **Presentación del Problema de Práctica.**

Presentación del problema de práctica, como una acción clara, comprensible y coherente en relación a los resultados de la indagación realizada.

## 1.1 Problema de Práctica y su raíz causal.

### 1.1.1 Definición y encuadre del Problema de Práctica.

En la siguiente tabla presentamos el Problema de Práctica definitivo producto del proceso de indagación y verificación con actores de la comunidad educativa del colegio Piamarta.

Tabla 1. Problema de Práctica.

¿Quién? (sujeto)	hace (verbo)	¿qué? (predicado)
Los docentes de 7° Básico,	se relacionan	con los estudiantes del nivel, sin implicarse en sus problemas y/o dificultades.

Fuente: elaboración propia Ficha nº 3 a partir de tabla presentada por los académicos Horn, Madero y Maureira en las sesiones presenciales del Taller de Tesis (2018).

## 1.2 Proceso diagnóstico de las causas del problema de práctica.

### 1.2.1 Diagrama de Espina de Pescado de causa – efecto.

A continuación se muestran en un diagrama de espina de pescado de causa – efecto, las principales causas detectadas por la dupla de trabajo. (véase figura 3).

Ilustración 5 Diagrama de Espina de pescado de causa - efecto.



**Ilustración 3.** Elaboración propia del contenido a partir del diagrama de Espina de Pescado de causa – efecto utilizado en la síntesis visual de este proyecto. Extraído de «Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del *design development*», de Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*, de José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Eds.), 2018, p. 339. © VV.AA, 2018. © CEDLE, 2019. © Ediciones Universidad Diego Portales, 2018.

### 1.3 Descripción de cómo las causas identificadas, inciden en el problema elaborado.

A continuación se muestran cuatro tablas que describen las causas identificadas y cómo inciden en el problema elaborado.

Tabla 2. Descripción de cómo las causas identificadas inciden en el problema.

Causas	Cómo afecta al problema
Los docentes no manejan estrategias de cómo vincularse afectivamente con los estudiantes que pasan a 7° Básico.	Si bien los docentes señalan que existe un vínculo afectivo entre ellos y sus estudiantes, cuando lo describen, lo mencionan como distante y regular y en algunos casos como inexistente, lo que demuestra que hay una intención de vincularse pero que no hay manejo de estrategias para mejorar y/o profundizar ese vínculo en beneficio del acompañamiento del estudiante.
Los docentes no conocen las características de sus estudiantes al momento de acompañarlos en sus necesidades y/o dificultades	Como no existen espacios de intercambio, de entrevistas, los docentes no conocen a los estudiantes, por lo tanto no hay acompañamiento de ellos en sus problemas, necesidades y/o dificultades.
Los docentes indican que se vinculan con los estudiantes, pero no establecen relaciones basadas en la confianza y respeto mutuo.	Fueron los docentes quienes declararon en la encuesta la falta de confianza y respeto mutuo con los estudiantes frente a la pregunta de qué necesitaban para establecer un vínculo. Reconocen que hay una relación, pero no un involucramiento con las necesidades y/o dificultades de ellos

*Fuente: elaboración propia basada en la Ficha nº 5 (2019).*

Tabla 3. Descripción de cómo las causas inciden en el problema.

Causas	Cómo afecta al problema
Los docentes de 7° Básico, no entrevistan a los estudiantes de su jefatura de curso.	En el año 2018, ningún estudiante fue entrevistado en el nivel de 6° Básicos, razón por la cual, los docentes de 7° básicos no recibieron información que les sirviera para conocer a los estudiantes pertenecientes a su jefatura.
Los docentes de 7° Básico, dicen no sentirse respetados por los estudiantes del nivel.	Fue una de las primeras interrogantes que surgieron del análisis de la información, cómo los docentes señalan la existencia de un vínculo afectivo con sus estudiantes, si por otro lado manifiestan que no son respetados por los estudiantes, de ahí nuestra reformulación del problema.
Los docentes dicen que no pueden atender a las necesidades individuales de sus estudiantes por falta de horas lectivas para ello.	Si no existe el tiempo asignado para entrevistar a los estudiantes, es difícil que los docentes lleguen a conocerlos y por ende, a acompañarlos en sus necesidades y/o dificultades, si no existe el espacio para conversar, para conocerse, difícilmente llegarán a establecer un vínculo afectivo.
No existe una asignación de recursos en función de las necesidades que las jefaturas de curso demandan en cuanto a tiempos y espacios.	No existen tiempos asignados para que el docente entreviste a sus estudiantes y por otro lado, no hay tiempos asignados para la reflexión o análisis de casos entre los docentes. Si los recursos no se destinan en función de ello, será muy difícil que los docentes puedan acompañar a sus estudiantes.
Los estudiantes señalan la existencia de vínculo entre profesor - estudiante, pero desconocen cómo mejorar su calidad, por la ausencia de confianza y respeto mutuo.	Los estudiantes al igual que los docentes señalan la existencia del vínculo, sin embargo reconocen que esta relación carece de confianza y respeto, desde éste punto de vista es imposible sostener la existencia de un vínculo afectivo que permita el acompañamiento de parte del adulto si no cuentan con elementos esenciales.
No existen espacios comunes donde profesores y estudiantes del nivel de 7° Básico, puedan dialogar y conocerse, facilitando de esta forma que se genere un carácter más abierto y cercano de parte de los profesores.	Al no existir los espacios de entrevista y/o conversación no habrá una relación que posibilite el acompañamiento del adulto al estudiante brindándole el apoyo que necesita.
Dentro de la cultura escolar hay un desconocimiento del índice de vulnerabilidad del 86,7% y cómo impacta en la misión y visión.	Por años el IVE <sup>20</sup> fue de un 64% dato que ni siquiera la comunidad educativa en su totalidad manejaba. Hoy en día a pesar del considerable aumento del porcentaje, no se ha analizado o visualizado cómo éste aumento del IVE está impactando en la relación docente-estudiante.

Fuente: elaboración propia basada en la Ficha n° 5 (2019).

<sup>20</sup> Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que oscila entre 0% y 100%, en que el mayor porcentaje implica índice de vulnerabilidad más elevado. Fuente MINEDUC.

Tabla 4. Descripción de cómo las causas inciden en el problema.

Causas	Cómo afecta al problema
Falta de coordinación entre los distintos equipos para realizar un proceso de articulación entre el nivel de 6° y 7° Básico que abarque las áreas académica y socio afectiva de todos y cada uno de los estudiantes.	Si bien existe una Ficha de Traspaso de curso, al no haber una coordinación ni una articulación de las distintas áreas, los docentes no toman conocimiento o no reciben información relevante acerca del curso que reciben como jefatura, lo cual no favorece la relación docente estudiante que pudiese ser intencionada en virtud de las necesidades y/o dificultades de cada uno de ellos.
Desde Dirección no se han intencionado espacios de trabajo para fortalecer el vínculo docente-estudiante y consensuar definiciones y acciones al respecto.	La Directora en la encuesta señaló la existencia de un vínculo afectivo entre docentes y estudiantes. Sin embargo en la escuela no existen los tiempos ni espacios intencionados para afianzar este vínculo, razón por la cual todos tienen visiones y opiniones contrarias sobre la existencia y calidad de éste al interior del aula, lo cual se evidencia en las distintas respuestas de la encuesta.
Falta de espacios de reflexión pedagógica que permitan el cruce y análisis de datos como el Índice de Vulnerabilidad (IVE) <sup>21</sup> , Indicadores de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes (IDPS) <sup>22</sup> , Evaluación Institucional, entre otros en virtud de los sellos declarados.	Para poder abordar la falta de vínculo y/o la poca profundización de éste es necesario conocer el tipo de estudiantes que tiene la escuela, sus necesidades, problemas y/o dificultades, analizando los datos existentes para crear acciones de mejora que apunten a potenciar la relación docente estudiante, para que el adulto logre implicarse en los problemas y/o dificultades de sus estudiantes.

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha n° 5 (2019).

<sup>21</sup> Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que oscila entre 0% y 100%, en que el mayor porcentaje implica índice de vulnerabilidad más elevado. Fuente MINEDUC.

<sup>22</sup> [Indicadores de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes \(IDPS\)](#): entregan información sobre aspectos no académicos fundamentales para la formación integral de los estudiantes.

## 1.4 Causas seleccionadas para el plan de solución.

A continuación, se presentan las causas que la dupla decide abordar y hacerse cargo en el plan de solución.

Tabla 5. Causas seleccionadas para el plan de solución.

Causas de las que se hará cargo la dupla.	Cómo se hará cargo la dupla de las causas.
Los docentes no manejan estrategias de cómo vincularse afectivamente con los estudiantes que pasan a 7° Básico.	Brindando respaldo, acompañamiento, modelaje a los docentes de parte del equipo multidisciplinario del colegio (Compuesto por Orientadores, psicólogas, Educadoras diferenciales, asesor religioso y Jefes de Unidad Técnica Pedagógica) de cómo enfrentar situaciones con los estudiantes, acompañando en sala y en actividades propias de la jefatura de curso; orientando en aspectos de la formación valórica, del desarrollo emocional y psicológico de los estudiantes según su edad y estrategias metodológicas de abordaje al interior del aula.
Los docentes no conocen las características de sus estudiantes al momento de acompañarlos en sus necesidades y/o dificultades	A través de la creación de actividades extra programáticas para evidenciar o pesquisar variables emocionales de los estudiantes para considerarlas dentro de la resolución de conflictos de convivencia escolar y/o dificultades académicas dentro del horario asignado para Consejo de Curso y Orientación.
Los docentes dicen que no pueden atender a las necesidades individuales de sus estudiantes por falta de horas lectivas para ello.	Aumentando las horas de jefatura, para que tengan tiempos asignados de entrevista con los estudiantes y para las tutorías.
No existe una asignación de recursos en función de las necesidades que las jefaturas de curso demandan en cuanto a tiempos y espacios.	Aumentando 2 horas para atención de estudiantes, aumentando 2 horas para la reflexión pedagógica con los docentes del nivel y el equipo multidisciplinario para el acompañamiento a los docentes y a los estudiantes con fondos del PME <sup>23</sup> .
No existen espacios comunes donde profesores y estudiantes del nivel de 7° Básico, puedan dialogar y conocerse, facilitando de esta forma que se genere un carácter más abierto y cercano de parte de los profesores.	A través de Jornadas dirigidas por Orientadora, Asesor Religioso y Psicóloga donde docentes y estudiantes puedan abordar temáticas para dialogar y conocerse en un espacio distinto al aula.
Falta de coordinación entre los distintos equipos para realizar un proceso de articulación entre el nivel de 6° y 7° Básico que abarque las áreas académica y socio afectiva de todos y cada uno de los estudiantes.	- Creando una Ficha de Traspaso de curso que entregue información relevante de los estudiantes. - Instaurando una Jornada de Traspaso de curso, donde dialoguen el profesor jefe de 6° básico que entrega con el docente de 7° básico que recibe el curso
Desde Dirección no se han intencionados espacios de trabajo para fortalecer el vínculo docente-estudiante y consensuar definiciones y acciones al respecto.	Intencionar las Jornadas de Reflexión, el trabajo con los equipos multidisciplinarios, la Jornada de Traspaso y las actividades extra programáticas.
Falta de espacios de reflexión pedagógica que permitan el cruce y análisis de datos como el IVE, IDPS, Evaluación Institucional, entre otros en virtud de los sellos declarados.	Propiciando Jornadas de trabajo del equipo directivo quien debe analizar los datos y hacer el cruce para luego entregar la información en los distintos estamentos potenciando la reflexión de la comunidad educativa que se traduzca en acciones de mejora focalizadas, según las necesidades detectadas.

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha n° 6 (2019).

<sup>23</sup> El nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento (PME) a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al Proyecto Educativo Institucional (PEI) (PEP para colegio Piamarta) de cada comunidad educativa. (MINEDUC 2020). <https://www.ayudameduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

## **CAPÍTULO 2. PLAN DE MEJORA.**

---

## **Hacia un proceso de cambio.**

El Plan de mejora<sup>24</sup> explicita la práctica deseada en coherencia con las actividades propuestas, identificando y describiendo con claridad el objetivo, relación con la práctica deseada, motivaciones de los sujetos involucrados<sup>25</sup>, duración y frecuencia.

---

<sup>24</sup> Para hacer alusión al diseño o plan de mejora, es preciso aclarar que no corresponde a una intervención como las que se realizan en los estudios experimentales o cuasi experimentales, ya que en esta metodología el plan se ha realizado en consulta y respuesta a las necesidades de los sujetos, por lo que no se trata de una propuesta o programa ajeno a los mismos.

<sup>25</sup> Es posible revisar en el anexo 2 los Impulsores del cambio coherentes al proceso de cambio para solucionar el problema de práctica.

## 2.1 Factibilidad de plan de mejora en el colegio Piamarta.

A partir del diseño de solución del problema de práctica, es relevante dar a conocer que el Plan de mejora propuesto, posee una alta factibilidad de implementación en el Colegio Piamarta.

La Dirección del colegio ha manifestado el interés en mejorar la convivencia escolar y los resultados académicos de los estudiantes, ya que han establecido políticas de mejora a lo largo de los años en su Plan de Mejoramiento Educativo (PME)<sup>26</sup> que no siempre han tendido a resolver problemas urgentes y necesarios para los actores involucrados: estudiantes y docentes.

Desde el primer momento acogió el equipo directivo el problema de práctica como un problema urgente de resolver y durante todo este tiempo han estado al tanto de los pasos que se han ido dando con respecto a la tesis. El equipo de gestión, por su parte, tiene afirmado que no hay vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, lo cual afecta las relaciones que se establecen entre ellos e impacta de manera negativa en los aprendizajes.

La apropiación del problema de práctica ha hecho que se tomen decisiones para el año 2020, con respecto al aumento de 2 horas de jefatura para las entrevistas con los estudiantes, por otro lado se creó al interior del equipo de gestión, una comisión de convivencia escolar integrada por el área académica y convivencia para que se trabaje en acciones concretas para la mejora del clima de aula. Se entregaron orientaciones claras para la unión de ambas subdirecciones quienes deben trabajar en la relación docente-estudiante y procurar generar un plan de trabajo que permita establecer un vínculo efectivo al interior del aula que facilite el acompañamiento efectivo a los estudiantes. En el mismo contexto se está revisando la posibilidad, que para el año 2020, cada uno de los integrantes del equipo de gestión “apadrine” a un nivel y que pueda hacer el seguimiento a cada uno de los cursos asignados y a los equipos de trabajo responsables del nivel.

---

<sup>26</sup> PME: el nuevo enfoque del plan de mejoramiento educativo está centrado en los procesos de mejora y propone que los establecimientos proyecten un Plan de Mejoramiento (PME) a 4 años, a partir del análisis y reflexión en torno al Proyecto Educativo Institucional (PEI) (PEP para colegio Piamarta) de cada comunidad educativa. (MINEDUC 2020). <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>

Con respecto a los costos asociados, existe la posibilidad de financiarlos a través del PME con acciones directas de las distintas áreas de gestión.

Claramente en este proceso de implementación, más que actividades que deberían dejar de hacerse, hay que dar lugar a actividades nuevas y a la reestructuración de funciones que hoy día no están impactando.

Es importante señalar, que en la actualidad al momento de la confección de este plan, se ha comenzado un revisión de roles y funciones, como las que cumple el Departamento de Orientación, Inspectoría de Nivel y Equipo Multidisciplinario.

## **2.2 Prácticas deseadas<sup>27</sup>.**

Dentro de la comprensión del proceso de cambio:

De acuerdo con Mintrop, et al. (2018):

Para cambiar, los líderes primero tienen que imaginar cuál es la práctica que se debe establecer en lugar del problema de práctica o práctica problemática. La práctica deseada será el resultado de la implementación de las actividades que los líderes diseñaron como solución. Una práctica deseada, hace referencia a un comportamiento o creencia que los líderes reconocen como beneficioso y que desean que los docentes de la escuela incorporen en su trabajo. La práctica deseada no es un deseo irrealizable o ambiguo, sino que hace referencia a un comportamiento o creencia específica y observable. (p.340).

El Plan de Mejora<sup>28</sup> presenta cuatro prácticas deseadas, suscritas a la presentación del diseño de solución del problema.

### **Práctica deseada 1:**

Que los docentes conozcan a sus estudiantes y puedan implicarse afectivamente en sus problemas y/o dificultades.

### **Práctica deseada 2:**

Mediante la alfabetización emocional, docentes y parte de la comunidad educativa, comprenden la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.

### **Práctica deseada 3:**

Docentes implementan estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.

### **Práctica deseada 4:**

Los docentes se reúnen con los estudiantes para vincularse afectivamente en entrevistas personalizadas.

---

<sup>27</sup> Extraído de Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). En Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del design development. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (Eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*. (p.340). Santiago: © VV.AA, 2018. © CEDLE, 2019. © Ediciones Universidad Diego Portales.

<sup>28</sup> Para hacer alusión al diseño o plan de mejora, es preciso aclarar que no corresponde a una intervención como las que se realizan en los estudios experimentales o cuasi experimentales, ya que en esta metodología el plan se ha realizado en consulta y respuesta a las necesidades de los sujetos, por lo que no se trata de una propuesta o programa ajeno a los mismos.

## **2.3 Actividades propuestas para cada práctica deseada.**

### **Práctica deseada 1:**

Que los docentes conozcan a sus estudiantes y puedan implicarse afectivamente en sus problemas y/o dificultades.

#### **Actividades:**

- ◆ Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor – estudiante y mejorar su calidad.
- ◆ Trabajar con los docentes los resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, para reconocer elementos facilitadores y obstaculizadores que inciden en cómo visibilizar en acciones propias de la relación docente estudiante, la confianza, cercanía, cariño y respeto mutuo.
- ◆ Conversaciones focalizadas en torno a la importancia de vincularse afectivamente con los estudiantes.

### **Práctica deseada 2:**

Mediante la alfabetización emocional, docentes y parte de la comunidad educativa, comprenden la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.

#### **Actividades:**

- ◆ Acompañamiento del Departamento de Orientación por medio de las jefaturas de curso, en torno a la importancia del vínculo en el proceso educativo.
- ◆ Jornadas de reflexión cuya temática sea la importancia de implicarse en las necesidades de los estudiantes para generar un vínculo afectivo, para que los docentes logren visibilizar la calidad del vínculo que establecen con sus estudiantes y cómo éste influye o repercute en la adquisición de aprendizajes.
- ◆ Jornadas de taller de trabajo de los docentes por niveles, para unificar como colegio en concepto “vínculo afectivo” desde los sellos y valores piamartinos.

### **Práctica deseada 3:**

Docentes implementan estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.

#### **Actividades:**

- ◆ Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7° Básico.
- ◆ Realizar talleres para capacitarse en cómo gestionar el aula para la efectividad de la enseñanza y generación de un clima propicio para el aprendizaje.
- ◆ Confección de documentos por parte del Departamento de Orientación, que permitan recabar información esencial de la vida de los estudiantes, para que el docente pueda implicarse en sus problemas y necesidades.
- ◆ Retroalimentación efectiva desde quienes acompañan el trabajo de los profesores (Unidad Técnica Pedagógica, Jefes de Departamentos de áreas académicas, Departamento de Orientación, entre otros actores).
- ◆ Actividades para la celebración de logros y reconocimiento del progreso que van teniendo los estudiantes.

### **Práctica deseada 4:**

Los docentes se reúnen con los estudiantes para vincularse afectivamente en entrevistas personalizadas.

#### **Actividad:**

- ◆ Aumento de las horas de jefatura<sup>29</sup>, para que los profesores jefes entrevisten a los estudiantes.

---

<sup>29</sup> El Plan de Mejoramiento de Educativo (PME) 2020 contempla el aumento de dos horas más a las que ya existen para el desempeño de la jefatura de curso en todos los niveles del colegio Piamarta, ampliándose de esta forma, las expectativas de este proyecto de tesis, que contempla el aumento de las horas para profesores jefes del nivel de 7° Básico.

## 2.4 Descripción detallada de las actividades de intervención.

A continuación se exponen en las siguientes cuatro tablas, una sucinta descripción de las actividades de intervención, con sus respectivos objetivos propuestos, relación que poseen con la práctica, quienes son sus sujetos involucrados y por último su duración.

Tabla 6. Descripción detallada de actividades de intervención.

Actividad	Objetivo	Relación con la práctica	Sujetos involucrados	Duración
Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor - estudiante y mejorar su calidad.	Fortalecer el vínculo afectivo entre docentes y estudiantes.	Permitirá a docentes y estudiantes conocerse de una manera distinta fuera del aula.	Docentes Estudiantes Equipo Multidisciplinario. Equipo de Gestión.	3 meses (1 actividad mensual)
Trabajar con los docentes los resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, para reconocer elementos facilitadores y obstaculizadores que inciden en cómo visibilizar en acciones propias de la relación docente estudiante, la confianza, cercanía, cariño y respeto mutuo.	Los docentes logran conocer e identificar cuales son los elementos con que cuentan y cuáles son los que obstaculizan su relación con los estudiantes.	La toma de conciencia es un elemento esencial para comprender la realidad en que se encuentran con respecto al problema de práctica.	Subdirección Académica. Docentes. Equipo multidisciplinario. Equipo de gestión del ciclo.	1 mes (dos sesiones)

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 7. Descripción detallada de actividades de intervención.

Actividad	Objetivo	Relación con la práctica	Sujetos involucrados	Duración
Jornadas de reflexión cuya temática sea la importancia de implicarse en las necesidades de los estudiantes para generar un vínculo afectivo, para que los docentes logren visibilizar la calidad del vínculo que establecen con sus estudiantes y cómo éste influye o repercute en la adquisición de los aprendizajes.	Los docentes logran implicarse en los problemas y necesidades de sus estudiantes.	Si logran conectarse con los problemas de los estudiantes, podrán ayudarlos e ir generando una relación de confianza y afecto.	Docentes. Estudiantes. Subdirector de Convivencia Escolar.	1 mes (1 sesión semanal)
Jornadas de Taller de trabajo de los docentes por niveles para unificar como colegio el concepto: "vínculo afectivo", desde los sellos y valores piarmartinos.	Docentes y parte de la comunidad educativa, se apropian del término y cómo esto impacta en la trayectoria de los estudiantes.	Al manejar todos el concepto se comienza a evidenciar en las conductas.	Docentes. Equipo Directivo. Equipo de gestión.	1 mes (2 sesiones con cada estamento)
Acompañamiento del Departamento de Orientación por medio de las jefaturas de curso en torno a la importancia del vínculo en el proceso educativo.	Que los docentes se sientan acompañados en el proceso y retroalimentados por la Orientadora.	Docentes más preparados y empoderados para relacionarse con los estudiantes	Orientadoras. Psicólogas. Docentes. Estudiantes.	6 meses

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 8. Descripción detallada de actividades de intervención.

Actividad	Objetivo	Relación con la práctica	Sujetos involucrados	Duración
Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7° Básico.	Que los docentes manejen estrategias para lograr establecer vínculo afectivo con sus estudiantes	Docentes más preparados y empoderados para relacionarse con los estudiantes	Orientadoras. Psicólogas. Docentes.	6 meses (1 vez a la semana)
Realizar talleres para capacitarse en cómo gestionar el aula para la efectividad de la enseñanza y generación de un clima propicio para el aprendizaje.	Que los docentes logren que los estudiantes aprendan a través de un clima propicio para el aprendizaje.	Al realizar clases efectivas, y generar un clima propicio para el aprendizaje, los estudiantes no sólo aprenderán, también mejorarán sus relaciones interpersonales.	Subdirección Académica. Equipo multidisciplinario. Jefes de Unidad Técnica Pedagógica. Docentes. Asistentes de Aula.	6 meses (1 vez al mes)
Retroalimentación efectiva desde quienes acompañan el trabajo de los profesores (UTP, Orientación, Jefes de Departamentos, otros).	Que los docentes sean capaces de analizar sus clases y comprometer acciones concretas para mejorar el vínculo afectivo con los estudiantes	Si son acompañados será más fácil que visualicen su accionar y reciban orientaciones concretas de cómo mejorar.	Orientadoras. Jefes de Unidad Técnica Pedagógica. Coordinadores. Docentes.	10 meses (2 visitas por semestre)

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 9. Descripción detallada de actividades de intervención.

Actividad	Objetivo	Relación con la práctica	Sujetos involucrados	Duración
Jornadas con actividades para la celebración de logros y reconocimiento del progreso que van teniendo los estudiantes.	Que los estudiantes se sientan reconocidos por sus docentes y valorados en su progreso.	La valoración y el reconocimiento harán más estrecha la relación docente-estudiante.	Equipo de Gestión. Equipo Multidisciplinario. Docentes. Estudiantes.	10 meses (1 vez al mes)
Aumento de las horas de jefatura para entrevistarse con los estudiantes	Que los docentes dispongan de tiempo para entrevistar a todos los estudiantes de su jefatura.	La entrevista será un tiempo para conocer a los estudiantes y que permitirá realizar el acompañamiento necesario.	Docente. Estudiantes. Equipo Directivo. Equipo de gestión. Sostenedor.	2 horas semanales

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha n° 6 (2019).

## **2.5 Relación entre las actividades de intervención y las metas e indicadores de logro.**

### 2.5.1 Meta Problema de Práctica:

Que el 100% de los profesores jefes de 7° Básicos se vinculen afectivamente con sus estudiantes y comprendan su importancia como movilizador de aprendizajes significativos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 2.5.2 Resultado medible:

Impacto en los resultados académicos, producto del vínculo entre profesores y estudiantes.

## 2.6 Indicadores de proceso y de impacto.

Se presentan a continuación en dos tablas, los indicadores de proceso y de impacto (o resultado) que se elaboran para cada práctica deseada a propósito de la intervención propuesta.

Tabla 10. Indicadores de proceso y de impacto para cada práctica deseada.

Práctica deseada	Meta	Indicador	Indicador línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado
Docentes conocen a sus estudiantes y se implican afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	Al final de 4 meses el 100% de los profesores conoce a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	% de docentes que conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	50% de los docentes conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	83% de los profesores (al cabo de dos meses) conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.
Mediante la alfabetización emocional, docentes y parte de la comunidad educativa, comprenden la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	Al final de 4 meses el 100% de los docentes de 7° básico y parte de la comunidad educativa, comprenden la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	% de docentes y parte de la comunidad educativa que comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	26% docentes y parte de la comunidad educativa que comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	79% docentes y parte de la comunidad educativa que comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	100% docentes y parte de la comunidad educativa (al cabo de 4 meses) comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 11. Indicadores de proceso y de impacto para cada práctica deseada.

Práctica deseada	Meta	Indicador	Indicador línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado
Docentes implementan estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	Al final de 4 meses el 100% de los docentes implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	% de docentes que implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	43% de los docentes implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	71,4% de los docentes implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.
Contar con nuevas horas lectivas para que los docentes puedan conocer a sus estudiantes y así vincularse afectivamente, para implicarse en sus problemas y/o dificultades.	Al final de 4 meses el 100% de los docentes Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes	% de docentes que utilizan las horas lectivas de su jefatura para entrevistar a los estudiantes	50% de los docentes Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes	83% de los docentes Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

## 2.7 Instrumentos utilizados para medir el proceso e impacto del plan de mejoramiento.

En las siguientes cuatro tablas se presentan los instrumentos utilizados que se elaboran para cada práctica deseada a propósito de la intervención propuesta.

Tabla 12. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada.

Práctica Deseada (a partir de las causas de las que nos queremos hacer cargo)	Indicador Línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado	Instrumento para levantar información
Docentes conocen a sus estudiantes y se implican afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	50% de los docentes conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	83% de los profesores (al cabo de dos meses) conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) conocen a sus estudiantes y se implica afectivamente en sus problemas y/o dificultades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pauta de observación de clases con énfasis en la relación profesor – alumno.</li> <li>2. Informe del N° de estudiantes entrevistados por el Profesor Jefe al inicio v/s n° de estudiantes entrevistados al final (dato escuela).</li> <li>3. Escala de valoración descriptiva para evaluar percepción de estudiantes respecto del grado de implicancia que presentan sus profesores hacia ellos.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha n° 6 (2019).

Tabla 13. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada.

Práctica Deseada (a partir de las causas de las que nos queremos hacer cargo)	Indicador Línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado	Instrumento para levantar información
Mediante la alfabetización emocional, docentes y parte de la comunidad educativa, comprenden la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	26% docentes y parte de la comunidad educativa que comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	79% docentes y parte de la comunidad educativa que comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	1000% docentes y parte de la comunidad educativa (al cabo de 4 meses) comprende la importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, para el logro de aprendizajes de calidad.	<p>1. Encuesta de satisfacción a docentes de las jornadas – talleres realizadas y pertinencia del material utilizado.</p> <p>2. Encuesta a profesores de 7º, respecto del grado de acompañamiento del departamento de Orientación a su gestión de jefatura de curso en el nuevo proceso de alfabetización emocional.</p> <p>3. Encuesta a docentes respecto de su nivel de percepción de la apropiación de la conceptualización de la alfabetización emocional.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 14. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada.

Práctica Deseada (a partir de las causas de las que nos queremos hacer cargo)	Indicador Línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado	Instrumento para levantar información
Docentes implementan estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	43% de los docentes implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	71,4% de los docentes implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) implementa estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pauta de observación de clases y retroalimentación a docentes a partir de la planificación de clase.</li> <li>2. Encuesta a estudiantes para rescatar en ellos la percepción de la utilización de nuevas estrategias por parte de los docentes para vincularse afectivamente con ellos.</li> <li>3. Encuesta a docentes respecto de su nivel de percepción de la apropiación de nuevas estrategias para vincularse afectivamente con sus estudiantes.</li> <li>4. Grupos focales con docentes para verificar pertinencia del cambio del informe de traspaso de curso.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

Tabla 15. Instrumentos elaborados para cada práctica deseada.

Práctica Deseada (a partir de las causas de las que nos queremos hacer cargo)	Indicador Línea de base	Indicador de proceso	Indicador de resultado	Instrumento para levantar información
Contar con nuevas horas lectivas para que los docentes puedan conocer a sus estudiantes y así vincularse afectivamente, para implicarse en sus problemas y/o dificultades.	50% de los docentes Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes	83% de los docentes Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes.	100% de los docentes (al cabo de 4 meses) Utiliza las horas lectivas para entrevistar a sus estudiantes	1. Acción en el PME para el aumento de las horas lectivas 2. N° de estudiantes y apoderados entrevistados al inicio y al final.

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

## 2.8 Actividades del plan de mejora con indicadores de proceso de la actividad.

Selección de tres actividades del plan de mejora con indicadores de proceso de la actividad, los cuales dan cuenta de la calidad de la actividad en relación a su propósito.

Tabla 16. Indicadores de proceso para actividades.

Actividad	Indicador (es) de que la actividad cumple su propósito
Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor - estudiante y mejorar su calidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conversaciones informales con estudiantes para conocer si sienten que los docentes están más implicados en sus problemáticas.</li> <li>2. Recoger la nueva experiencia de parte de los docentes.</li> </ol>
Acompañamiento del Departamento de Orientación por medio de las jefaturas de curso en el torno a la importancia del vínculo afectivo en el proceso educativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a las salas de clases para observar la interacción entre docentes y estudiantes y verificar que se estén gestando un nuevo vínculo en el aula.</li> <li>2. Conversaciones con docentes de 7° para que reporten el impacto que ha tenido el acompañamiento a sus jefaturas.</li> </ol>
Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7° Básico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitas a las salas de clases para observar la interacción entre docentes y estudiantes mediante una rúbrica y asegurar que se estén gestando un nuevo vínculo en el aula.</li> <li>2. Reporte de algunos docentes, respecto de las estrategias que han aprendido, si han tenido dificultades, cuáles han sido y cuál es el beneficio de adquirir nuevas estrategias que permitan incorporar en vínculo afectivo en su práctica docente.</li> <li>3. Conversaciones informales con estudiantes.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

## 2.9 Instrumentos a utilizar para medir la calidad de las actividades seleccionadas del plan de mejora.

En función de las tres actividades seleccionadas del plan de mejora, se exponen a continuación en la siguiente tabla, los instrumentos determinados para medir la calidad de dichas actividades.

Tabla 17. Instrumentos que miden la calidad de las actividades seleccionadas del plan de mejora.

Actividad	Indicador (es) de que la actividad cumple su propósito	Instrumento para levantar información y medir la calidad de las actividades
Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor - estudiante y mejorar su calidad.	<p>Conversaciones informales con estudiantes para conocer si sienten que los docentes están más implicados en sus problemáticas.</p> <p>Recoger la nueva experiencia de parte de los docentes.</p>	<p>Registro anecdótico.</p> <p>Revisión Dinámica (4F).</p>
Acompañamiento del Departamento de Orientación por medio de las jefaturas de curso en el torno a la importancia del vínculo en el proceso educativo.	<p>Visitas a las salas de clases para observar la interacción entre docentes y estudiantes y verificar que se estén gestando un nuevo vínculo en el aula.</p> <p>Conversaciones con docentes de 7º para que reporten el impacto que ha tenido el acompañamiento a sus jefaturas.</p>	<p>Pauta de acompañamiento al aula.</p> <p>Acta de reuniones de nivel que realizan equipos y profesores jefes donde se registren acuerdos y temas importantes tratados.</p>
Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7º Básico.	<p>1. Visitas a las salas de clases para observar la interacción entre docentes y estudiantes y asegurar que se estén gestando un nuevo vínculo en el aula.</p> <p>2. Reporte de algunos docentes, respecto de las estrategias que han aprendido, si han tenido dificultades, cuáles han sido y cuál es el beneficio de adquirir nuevas estrategias que permitan incorporar en vínculo afectivo en su práctica docente.</p> <p>3. Conversaciones informales con estudiantes.</p>	<p>Pauta de Acompañamiento al aula</p> <p>Entrevista a los docentes.</p> <p>Registro anecdótico.</p>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 6 (2019).

### **CAPÍTULO 3. REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO**

---

## **CAPÍTULO 3. REFLEXIONES SOBRE EL PROCESO.**

### **MIRADA RETROSPECTIVA DEL PROCESO DE TESIS.**

A continuación, se presenta un análisis crítico del modelo, en relación a sus aportes para la mejora continua y las herramientas que entrega al candidato el grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional, como agente de cambio.

Cuando los académicos del Taller de Tesis<sup>30</sup>, nos propusieron como cohorte 2018, elaborar el trabajo de tesis para obtener el grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional, desde la propuesta metodológica “*design development*”<sup>31</sup> o de resolución de problemas basado en el diseño (asociado a un problema de práctica del área de la gestión y dirección educacional) fue sin duda un desafío grande, por dos razones. La primera, aspirar a ser la primera generación en romper con la baja tasa de titulación promedio de los últimos cuatro años (55%) para el Magíster. La segunda, a diferencia del proyecto de tesis tradicional, se evidenciaría, una mayor relación entre la teoría y la práctica, una alta innovación en los hallazgos y la utilidad del trabajo realizado, además de nutrirse de la colaboración versus un trabajo solitario<sup>32</sup>.

Así nació entonces, la posibilidad real de utilizar en este trabajo de tesis, una metodología que permitiese la resolución de problemas basada en diseño a modo de responder a los problemas prácticos de los docentes en un establecimiento escolar, desde la lógica de mejora de “adentro hacia afuera” versus una lógica desde “afuera hacia adentro” con soluciones estandarizadas externas a la escuela que no garantizan la resolución del problema.

Poder mirar la mejora escolar basada en diseño retrospectivamente en este proceso de graduación, me obliga a volver al inicio de este proceso, donde la definición intuitiva del problema y sus causas, fue “los docentes de 7° Básico, dejan de vincularse afectivamente con sus estudiantes” para luego redefinirlo en dos oportunidades posteriores, en un proceso de indagación preliminar como “ los docentes de 7° Básico, no se vinculan afectivamente con sus estudiantes” para finalmente y producto de los resultados de la indagación y uso de datos, el problema se redefinió como, “ los docentes de 7° Básico, se relacionan con los estudiantes del nivel sin implicarse en sus problemas y/ o dificultades”.

---

<sup>30</sup> [Académicos: Fernando Maureira, Andrea Horn y Cristóbal Madero.](#)

<sup>31</sup> Mintrop, H., (2016). *Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders*. Cambridge, MA: Harvard Educational Press.

El profesor de la Universidad de California Rick Mintrop ha trabajado también junto a los académicos Miguel Órdenes y Cristóbal Madero.

**Rick Mintrop**, Director Programa Doctorado en Liderazgo Educativo y Equidad. Universidad de California, Berkeley. Miembro del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo CEDLE.

**Miguel Órdenes**, Doctor © en Educación (Ph.D) Universidad de California, Berkeley. Miembro del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo CEDLE.

**Cristóbal Madero**, Doctor © en Educación (Ph.D), Universidad de California, Berkeley. Miembro del Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo CEDLE.

<sup>32</sup> Datos otorgados por los académicos que impartieron el Taller de Tesis en la primera sesión del curso, realizada el día 23 de noviembre del 2018.

En este enfoque, el Problema de Práctica que experimentaron actores del nivel de 7° Básico, era urgente y observable, además estaba dentro del marco de intervención al momento de resolver, identificando el marco del problema (espacio en el cual se inscribe el problema) para finalmente concluir generando una propuesta intuitiva de solución, desde la teoría intuitiva de solución.

Mediante el plan de indagación nos preguntamos: ¿qué necesitan los docentes para establecer una relación afectiva con los estudiantes?; ¿qué puede hacer el equipo directivo para apoyar las relaciones entre docente y estudiante?

En la ficha número tres, aprendí que únicamente por medio del análisis sistemático sobre el planteamiento del problema, sus causas e impacto a nivel de colegio de las prácticas deseadas, es posible construir la solución del problema.

La definición y encuadre del problema de práctica mediante el ejercicio de indagación, permitieron redefinir nuestro problema y encuadrarlo en lo que la voz de los actores también habían reportado como necesario y urgente de resolver. Eso claramente, fue un descubrimiento increíble que la metodología permite y hace que descubras. Su rapidez y dinamismo se conjugan con el proceso analítico en este camino de identificar creencias y comportamientos que se quiere cambiar en los docentes, ya que interfieren en el aprendizaje de los estudiantes, que en concreto en este problema de práctica ha sido redefinido, pero manteniendo su esencia que movilizó al inicio.

Durante todo el proceso, se experimentaron momentos de tensión, de incertidumbre, de hallazgos de evidencia relevante para el proceso de indagación y su proyección a un plan de mejora, entre otros momentos.

He podido apoyar a la anfitriona en su posición de integrante del equipo directivo a mirar su Proyecto Educativo Institucional (PEP), para valorizarlo en función de hacia dónde quieren dirigir el colegio sus esfuerzos y energías para movilizar a los docentes, mediante el cruce de variables y evidencia que están visibles para mi en calidad de externa a la institución Piamarta, pero que no siempre se utiliza y valora, por ejemplo, cómo la valorizamos para este problema de práctica y la traemos al análisis vivo de las causas internas y externas. Por otra parte, mirar en mi calidad de amiga crítica el cómo las escuelas tienen dinámicas y formas de operar distintas unas de otras, pero que se complementan en lo que tienen o no, proyectando así un posible trabajo en red.

La ficha 4 fue fusionada con la ficha 5 y en esta última, claramente el análisis se volvió más crítico y centrado en detenerse a pensar cómo el Problema de Práctica se conectaba con las causas, recursos e impulsores. Vivencí un proceso de indagación que reconozco, ha marcado la ruta de trabajo, favoreciendo mediante diversos hallazgos, el redefinir el Problema de Práctica y afinar las causas, para llegar a esta ficha 5 con impulsores pensados en la ficha 4, que se ajustaron mediante el levantamiento de recursos internos y externos al colegio Piamarta y se volvieron a formular. (Impulsores en anexo 6).

En mi rol de amiga crítica, no puedo desconocer la escucha activa de la anfitriona en pos de reconocer en la mirada externa, un dejo de objetividad que nutre y retroalimenta el proceso de ir en busca de la mejora escolar desde “adentro hacia fuera”, lo cual atiende a que la lógica de la resolución de problemas basada en diseño, permitiéndonos involucrar a la comunidad piamartina, conocer qué moviliza a los actores, qué expectativas tienen del ejercicio de su propia práctica docente y cómo el Problema de Práctica respecto del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes, va tomando forma hacia la práctica deseada que anhelamos como tesistas, incorporen los docentes en su práctica habitual.

Otro aprendizaje, ha sido que el medir el impacto de las actividades planificadas desde la lógica de los impulsores y recursos, nos condujo a lograr la práctica deseada, siempre teniendo la claridad (trabajada en los talleres de tesis y con la tutora) que debíamos apuntar a *“las capacidades que las personas poseen en la escuela”*, por tanto, cuan alcanzables fueran dichas actividades sería vital considerar, además de tener que abordar las causas propuestas. En definitiva, ambos elementos fueron claves al momento de pensar en el plan de mejora en la ficha posterior.

Tampoco puedo dejar de reflexionar respecto de cómo cada cultura escolar piamartina (colegio Piamarta) y sanjuanina (colegio San Juan Evangelista) está llena de simbolismos, creencias y formas de hacer las cosas. No difieren respecto de la necesidad y urgencia de trabajar en fortalecer el vínculo afectivo entre docentes y estudiantes del nivel de 7º Básico, lo cual ratifica que este proceso de taller de tesis abordado desde el mejoramiento escolar basado en diseño, tiene frutos porque es producto de un proceso de cambio.

En la ficha 5, concluí mi reflexión, planteando que hemos aprendido, que el medir el impacto de las actividades planificadas desde la lógica de los impulsores y recursos, nos conduciría a lograr las prácticas deseadas, siempre teniendo la claridad, de apuntar a **“las capacidades que las personas poseen en la escuela”**, para elegir las mejores soluciones centradas en sus necesidades. Este punto, ha sido un descubrimiento que permite el enfoque, ya que confirma que, al hacernos cargo de un problema específico al interior de la escuela, urgente, por sobre el cual podemos tener influencia, más alta será la probabilidad de impulsar cambios, indicando con mayor facilidad a los adultos involucrados qué cambiar, cómo cambiar y por qué cambiar. Es una solución que se construye en conjunto donde todos y todas se “sienten parte”, evitando que provengan desde afuera las indicaciones y ajustes al problema, quedándose aquello en un nivel más superficial de su resolución.

Con la anfitriona, fuimos aprendiendo en cada ficha cuáles eran sus énfasis y por ende cómo se debía conectar aquello con las fichas posteriores. Por ejemplo, la ficha 3 para nosotras fue crucial, marcó todo el camino a seguir, porque el confirmar el problema de práctica con los actores relevantes de la comunidad educativa, permitió seguir adelante, plantear hipótesis e indagar en ello, realizar ajustes y avanzar hasta proponer prácticas deseadas para y con ellos mismos, sin imposiciones de soluciones ajenas a su realidad, por lo tanto la condición iterativa que propone la resolución de problemas basada en el diseño, se cumple y se vive como un proceso de aprendizaje de prueba y error (Mintrop, 2018).

El poder vivenciar la puesta en marcha de esta metodología al servicio de nuestro proceso de graduación, ha permitido poner en práctica todo lo aprendido en el Magíster, ya que el contenido de la mayoría de los cursos, no dista de la mirada profunda respecto de los procesos de mejora al interior de las escuelas que posee la resolución de problemas basado en el diseño y que por más rendición de cuentas que se les pueda exigir a las escuelas, si quienes se encuentran en su interior no creen en cambios posibles y profundos, nada cambiará y no podrán avanzar hacia comunidades profesionales de aprendizaje. El anhelo está en buscar la sinergia entre ambas lógicas de mejora “desde afuera hacia adentro” y “desde adentro hacia afuera”.

Es de esta forma, que estamos mucho más cercanos a poder resolver las necesidades específicas de cada escuela, aprender a mirar sus recursos internos e identificar qué evidencia lo sustenta, fue un gran aprendizaje, porque la lógica desde afuera hacia adentro, ha logrado, que no veamos en las escuelas recursos exponencialmente útiles, por tanto, tal vez no hemos sabido utilizar y reformular para volver a implementar cambios.

Relevar nuevamente las capacidades de los integrantes de la comunidad, qué les motiva y moviliza para promover el cambio que esperamos en ellos y por supuesto nosotros, retroalimentar crítica y constructivamente toda la evidencia obtenida desde la posición de influencia sobre el problema, ya que también concierne a las prácticas de liderazgo que se ejercen en la escuela y que en algunas oportunidades se engeuecen por las presiones de rendición de cuentas.

Respecto de identificar dificultades en la utilización de la metodología, considero que de fondo y contenido no las observo. Solamente refiero una dificultad (que transformamos en oportunidad) desde el ámbito formal, como lo fue, el tener que definir libremente, cómo “bajar” a un formato concreto en cada ficha, lo descubierto por la dupla. Crear tablas o formas de demostrar la evidencia, sin tener la certeza de que pudieran estar correctas o no, (porque no había pauta para ello) tal vez hubiese sido una dificultad si no lo hubiésemos asumido como una oportunidad de aprendizaje. Una oportunidad de diseñar libremente el cómo deseáramos que fuese comprendido por los lectores nuestro problema de práctica.



## **SÍNTESIS VISUAL**

---

# SÍNTESIS VISUAL DEL PROYECTO.

La síntesis visual, corresponde a imágenes de síntesis del proyecto plasmadas en un poster.

Ha tenido como propósito, presentar a otras personas de manera clara y resumida (autoexplicativo) los principales componentes del trabajo de tesis: **comprensión del Problema de Práctica y diseño de solución.**

Se adjunta en formato de disco compacto a la tesis de graduación, el siguiente poster autoexplicativo del problema de práctica abordado por la dupla en el colegio Piamarta y su diseño de solución en el plan de mejora.

Ilustración 6 Síntesis visual del proyecto en el colegio Piamarta.

Fuente: elaboración propia, basada en la Imagen referencial del contenido digital que compone el poster en formato de impresión original en PDF 110 cm x 80 cm (2019).



## REFERENCIAS

---

- ✚ Bolívar, Antonio (2013) La Lógica del Compromiso del Profesorado y la Responsabilidad de la Escuela. Una nueva mirada. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2013. Volumen 11, Número 2.
- ✚ Banz, C, y Jáuregui, P. (2019). Capítulo III: Construcción de espacios educativos para el desarrollo de habilidades socio afectivas y ciudadanas en los estudiantes. En Sota, T y Melero, D (editores), *Convivencia Escolar para líderes educativos*. (p.75 a 94). Santiago: Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo – CEDLE, Universidad Diego Portales.
- ✚ Bona, C. (2016) Las Escuelas que cambian el mundo. Penguin Random House. Madrid.
- ✚ Fullan, M. (2018) Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora, en Mejoramiento y liderazgo en la escuela. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (editores), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas*. (p.183 a 193). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- ✚ Gerver, R. (2012) *Crear hoy la escuela del mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos*. Ediciones SM UE. Traducción del inglés: Carmen Valle. Título original: *Creating tomorrow's schools today* Continuum International Publishing Group, 2010.
- ✚ Mena, I., Bugueño, X., Valdés, A.M. (2015). *Vínculo pedagógico positivo: principios para su desarrollo*. Ficha VALORAS actualizada de la 1ª Edición año 2008. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: [www.valorasuc.cl](http://www.valorasuc.cl)
- ✚ Mintrop, H., (2016). Design-based School Improvement: A Practical Guide for Education Leaders. Cambridge, MA: Harvard Educational Press.
- ✚ Mintrop, H., Órdenes, M., Madero, C., (2018). *Mejora Escolar en Chile: El énfasis de la lógica “desde afuera hacia adentro” y el desplazamiento de la lógica “desde adentro hacia afuera”*. Cuaderno de Educación No 79, 2018 Artículo N° 2. págs. – 10. Facultad de Educación. Universidad Alberto Hurtado.
- ✚ Harris, A, Ng.Foo Seong. D, Michelle. J, Thanh Nguyen, D, (2017). El liderazgo docente en perspectiva: evidencia, implicancias y rumbos futuros, en Weinstein, J. Y Muñoz, G. (Eds.), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas* (p.228). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- ✚ Mintrop, R., Órdenes, M., & Madero, C., (2018). Resolución de problemas para la mejora escolar: el enfoque del design development. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (Eds.). *Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece Miradas*. (p.323 a 354). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.

- ✚ Resultados SIMCE 2018, recuperado de <https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/que-es-el-simce/>
- ✚ Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) 2018 recuperado de <https://www.junaeb.cl/ive>
- ✚ Congregación Sagrada Familia de Nazareth 2019 recuperado de <https://www.piamartinos.cl>
- ✚ Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) 2019 recuperado de <https://sep.mineduc.cl/>
- ✚ Proyecto Educativo Piamartino (PEP) 2019 recuperado de <https://piamartinos.cl/collegiopiamarta/>
- ✚ Documento Evaluación Institucional. Colegio Piamarta. Informe Final, junio 2017 recuperado de <https://piamartinos.cl/collegiopiamarta/documentos-oficiales/>
- ✚ Indicadores de Desarrollo Personal y Social de los estudiantes (IDPS) 2018 recuperado de <https://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/indicadores-desarrollo-personal-social/>
- ✚ Plan de Mejoramiento Educativo (PME) 2019 recuperado de <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/plan-de-mejoramiento-educativo-pme>
- ✚ Sitio del Profesor de la Universidad de California Rick Mintrop 2019 recuperado de <https://www.rickmintrop.com/>



**ANEXOS**

---

## **Anexos.**

Los siguientes anexos tienen como finalidad, resguardar la coherencia del Problema de Práctica abordado en el colegio Piamarta por la dupla.

Las distintas etapas del modelo basado en diseño, puesto en práctica, plasmado en la confección de seis fichas de trabajo a lo largo del período de duración del taller de tesis contempla material relevante de adjuntar en este documento.

## **Anexo nº 1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VERIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE PRÁCTICA, APLICADA A DETERMINADOS ACTORES DE LA COMUNIDAD ESCOLAR DEL COLEGIO PIAMARTA**

(Elaboración propia).

### 1.1 Resultados formulario google. Respuestas de encuestados.

- ◆ [Resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, aplicada a determinados actores de la comunidad escolar del colegio Piamarta.](#)
- ◆ [Resultados de la encuesta de verificación. Estudiantes.](#)

### 1.2 Análisis de la información.

Con la información recopilada, se establecieron categorías definidas por las preguntas de la encuesta, lo cual permitió su posterior análisis y comparación. Para ello, se confeccionaron hojas de cálculo, las que se utilizaron para tabular los datos recabados y establecer vínculos entre las respuestas brindadas por los distintos estamentos consultados. En paralelo, se realizó un análisis en base a categorías emergentes, las que se elaboraron en función de las respuestas de los encuestados. La suma de estas acciones favoreció la verificación y ajuste de la Ficha 2, lo que se traduce en la redefinición del problema de práctica propuesto inicialmente, ya que los docentes y estudiantes señalaron con un 67,5% que sí había vínculo, lo describen como cercano un 60% de los encuestados, porcentajes distintos arrojaron las encuestas de quienes observan desde fuera, la Directora, inspectores de enseñanza básica y el docente de educación física del nivel que con un 62,5% señalan que no hay vínculo entre docentes de 7º básico y estudiantes, consideran un 70% de esos encuestados que los docentes se relacionan con los estudiantes, pero sin implicarse en sus problemas. Por otro lado, frente a la pregunta si el vínculo afectivo entre docentes y estudiantes es un problema a resolver, ambos grupos de encuestados coinciden en que es un problema urgente de resolver. Razón por la cual se redefinió nuestro problema de práctica: “Los docentes de 7º básico se relacionan con los estudiantes sin implicarse en sus problemas y/o dificultades”, en virtud de la información entregada por los distintos encuestados.

### **Análisis Encuesta de opinión para ratificar el problema de práctica colegio Piamarta 2019.**

**Nº total de encuestados:** 55 personas.

Mujeres: 29.

Hombres: 26.

**Personas encuestadas definidos por Estamentos:**

**Equipo Directivo:** conformado por la Directora del colegio y 4 subdirectores del área académica, recursos, carisma y convivencia escolar. **Responde solamente la directora del colegio.**

**Equipo de Gestión:** conformado por dos Orientadoras (1° y 3° ciclo) y un Orientador (2° ciclo) Inspectores Generales (1°, 2° y 3° ciclo), Jefas de UTP (una en enseñanza básica y otra en enseñanza media). Responden todos los actores mencionados.

**Asistentes de la Educación:** se selecciona dentro de este estamento una muestra atingente al problema de práctica. Quienes fueron encuestadas corresponden a las inspectoras de enseñanza básica (desde Pre básica a 7° Básico).

**Docentes del establecimiento:** correspondiente a los profesores jefes de 7° básico y un profesor de Educación Física que le hace clases a los estudiantes del nivel.

**I. ¿Cree usted que los profesores de 7° Básico se vinculan afectivamente con sus estudiantes?**

Total Preferencia en Porcentaje / universo total de encuestados.	Los profesores de 7° Básico Sí se vinculan	Los profesores de 7° Básico No se vinculan
55 encuestados	58%	42%

De un total de 55 encuestados, el porcentaje total de preferencias que sobresale, corresponde a que *“los profesores de 7° Básico sí se vinculan con sus estudiantes del nivel”* lo cual significa, que adultos y estudiantes, consideran que existe vínculo afectivo en la relación que establecen entre ellos en nivel de 7° Básicos. Este resultado con una diferencia de un 16% entre la percepción de quienes consideran que se vinculan versus los que no, tensiona la definición del problema de práctica inicial, el cual aludía a que *los docentes no se vinculan con sus estudiantes del nivel*. No obstante, cuando se leen respuestas más detalladas de los encuestados en otros ítems y se contrasta con el tajante “SÍ o el NO” de esta pregunta, los resultados permiten identificar que no existe una percepción común entre los estamentos consultados, lo que aporta información relevante para redefinir el problema de práctica, ya que pudimos constatar, que hay miradas e interpretaciones múltiples frente al concepto del vínculo y nos surgen preguntas como: *¿Cuál será el concepto de vínculo que tiene cada uno de los encuestados?, ¿Por qué los actores centrales (estudiantes y docentes) tienen una visión distinta de quienes observan desde fuera (equipo de gestión, asistentes de la educación y docente de educación*

física)?, ¿Por qué la Directora es la única persona, desde lo que observan desde fuera, que piensa que sí existe vínculo?.

II. Desglose por estamento:

Estamento	Los profesores de 7° Básico Sí se vinculan	Los profesores de 7° Básico No se vinculan
Estudiantes (34)	65%	35%
Profesores Jefes 7° Básico (7)	57%	43%
Equipos de gestión y Asistentes de la Educación Segundo Ciclo (7)	43%	57%
Equipos de gestión y Asistentes de la Educación 1° y 3° Ciclo (6)	33%	67%
Equipo Directivo Solamente la Directora responde (1)	100%	0%

En el desglose por estamento, se observa claramente que la directora del establecimiento, los estudiantes y docentes del nivel, señalan que **sí existe vínculo afectivo entre ellos**, sin embargo, quienes observan o perciben esta relación con más distancia, son el equipo de gestión y asistentes de la educación quienes señalan que **no existe vínculo afectivo entre los docentes y estudiantes de 7° Básico**. Sorprende que los integrantes del equipo de gestión, señalen que **no hay vínculo entre docentes y estudiantes**, por sobre los actores relevantes (estudiantes y docentes) entonces podemos preguntarnos: **¿cuál será el concepto de vínculo que tienen los estudiantes si un 64% de los encuestados considera que sus profesores sí se vinculan con ellos v/s que los equipos de gestión lo desestiman e indican que no hay vínculo?**

III. Para otorgar relevancia a la formulación del nuevo problema de práctica se decide crear una nueva categoría de análisis:

**¿Qué necesitan docentes y estudiantes del nivel de 7° básico, para establecer un vínculo afectivo entre ellos?**

Nueva Categoría	Total de Preferencias en función de las respuestas otorgadas en las preguntas abiertas.
Respeto mutuo	24
Confianza – cercanía y cariño	34
Comunicación y diálogo en espacios de diálogo y encuentro.	8
Empatía y entendimiento	19
Tiempo	2
No puede haber vínculo	1

Esta nueva categoría, se confeccionó con el objetivo de contrastar el porcentaje total de preferencia que considera que **“los profesores sí se vinculan con los estudiantes del nivel de 7° Básico”** con el número de encuestados que indicó de forma libre y espontánea (en las preguntas abiertas) lo que necesitan tanto docentes como estudiantes para establecer vínculo afectivo entre ellos.

Pensamos que existe una contradicción, al momento de hacer el análisis de la información con el cruce de datos, cuando descubrimos que los actores consultados identifican una serie de características que se presentan a continuación según porcentaje de concentración: cercanía, confianza y cariño, con un porcentaje del 34%, seguido por el respeto mutuo (24%), concluyendo con la empatía y entendimiento.

Ante estos resultados, surgen cuestionamientos como: **¿puede vincularse un docente que no posee empatía o cercanía con sus estudiantes? ¿Puede un estudiante vincularse con sus docentes sin que exista respeto mutuo?** Estas preguntas se configuran como aspectos claves al momento de analizar y redefinir nuestro problema de práctica.

IV. ¿Cómo cree usted que es el vínculo afectivo entre profesores y estudiantes de 7° Básico?

Estamento	Cercano/ Bueno	Distante/ Regular	Inexistente
Estudiantes	59%	32%	9%
Profesores Jefes 7° Básico.	43%	43%	14%
Equipos de gestión y Asistentes de la Educación 2° Ciclo.	14%	86%	0%
Equipos de gestión y Asistentes de la Educación 1° y 3° Ciclo	0%	100%	0%

En el análisis de las respuestas acerca de la “calidad” o “característica” del vínculo que observan los actores en el colegio (¿**“cómo cree usted que es el vínculo afectivo entre profesores y estudiantes del nivel de 7° básico?”**) casi un 60% de los estudiantes señalan que es **cercano y bueno**, mientras que en el caso de los docentes del nivel, se establece un equilibrio entre las preferencias que se inclinan por afirmar que el vínculo es **cercano y bueno** y **distante y regular**, expresado en el 43% de las preferencias para cada una. Resalta que, en el estamento de los docentes, haya un 14% que indica, que el vínculo es **inexistente**.

Por otro lado, quienes observan esta relación más de cerca, los asistentes de la educación y el equipo de gestión del II ciclo, opinan con un porcentaje del 86%, que el vínculo es **distante y regular**, mientras que con el 100% de las opiniones, asistentes de la educación y equipo de gestión que no forman parte del ciclo de los estudiantes de 7° básico, señalan unánimemente que el vínculo es **distante y regular**. En síntesis, todos quienes están en estrecha relación o como observantes a la distancia concuerdan en su mayoría, que el vínculo entre docentes y estudiantes de 7° Básico es distante y regular lo cual ayuda a la redefinición de nuestro problema de práctica.

En la mirada global, nos vuelve a surgir la pregunta acerca del concepto de *vínculo* que pudieran tener los diferentes estamentos, ya que si bien lo señalan como existente dentro de la relación profesor - estudiante, no deja de llamar la atención que los adultos lo definan como **distante y regular**, por sobre los estudiantes quienes lo caracterizan como **cercano y bueno**, como único estamento que llega casi al 60% de las preferencias por sobre los otros.

Tampoco podemos excluir de este cruce de cifras, el 9% y 14% de preferencias que señalan que el *vínculo es inexistente* en la relación profesor - estudiante, porque si bien por si mismas no hablan dichas cifras, podemos generar una hipótesis que al agruparlos en una “tendencia de la baja calidad en el vínculo” el estamento de docentes se acerca casi al 60% y en el caso de los estudiantes al 41% de las preferencias, por debajo todavía a los otros encuestados, pero que marca una tendencia más clara para reconocer la necesidad de redefinir nuestro problema de práctica.

**V. Cree usted que trabajar en fortalecer el vínculo afectivo entre profesores y estudiantes de 7° Básico es:**

Estamento	Necesario	Necesario y urgente de abordar.	Innecesario y no es urgente de abordar.
Estudiantes	0%	85%	15%
Profesores Jefes 7° Básico.	0%	100%	0%
Equipos de gestión y Asistentes de la Educación Segundo Ciclo.	14%	86%	0%
Equipos de gestión y A de la Educación 1° y 3° Ciclo	0%	100%	0%

El cuadro anterior, contiene la concentración de respuesta de los distintos estamentos respecto a la necesidad de fortalecer el vínculo entre profesores y estudiantes del nivel de 7° Básico. Al respecto, se evidencia que más del 85% de los estamentos considera que, *si es necesario y urgente de abordar*, lo que aporta información relevante para nuestro problema de práctica, dado que confirma que este es un aspecto a mejorar en la gestión del establecimiento y que se complementa con la necesidad de trabajar en los sellos declarados (atingentes a nuestro problema de práctica) de *una presencia continua y acompañamiento integral multidisciplinario*.

**A partir del plan de indagación realizado, iniciamos un proceso de reflexión en base a las siguientes preguntas:**

*¿Por qué al final de la encuesta, todos los actores señalan que trabajar en fortalecer el vínculo afectivo entre profesores y estudiantes de 7° Básico, es un problema necesario y urgente de abordar?; ¿hay consenso en el colegio respecto de lo que entienden todos por vínculo entre docentes y estudiantes?; ¿tienen los estudiantes mayores expectativas respecto de este vínculo al afirmar que sus profesores sí se vinculan, pero luego en la categoría de análisis creada para establecer lo que los*

*docentes necesitan para establecer vínculo afectivo, las preferencias por el respeto mutuo y la confianza, cercanía y cariño sobresalen de otras preferencias como el diálogo o tiempo?; ¿por qué quienes se encuentran más lejos de quienes son parte del problema tienen una visión tan dispar respecto del tipo de vínculo entre docentes y estudiantes, al considerar que un 86% y 100% de los encuestados indica que el vínculo es distante/regular?*

## VI. Datos secundarios:

Además de los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas, se revisaron documentos e información institucional, como datos secundarios, lo cual aporta otros antecedentes tales como:

Mirar los desafíos que representa para el colegio el unificar un concepto de *vínculo profesor – estudiante*, considerando las características de los estudiantes respecto de su contexto, utilizadas para determinar su categoría de desempeño.

Tabla 1. Fuente de información y utilidad.

Fuente de información	Utilidad de la Información (dato aportado)																												
Ficha de traspaso de curso que realizan profesores de 6° básico 2018 a los docentes de 7° básico 2019.	Se utiliza este dato para dar a conocer cualitativamente el contenido de la ficha de traspaso de curso que el colegio Piamarta utiliza para que los docentes entreguen la información de las características del curso promovido de 6° a 7°. Esta Ficha entrega datos muy generales del curso, lo cual no permite obtener información particular de los estudiantes que necesitan ser acompañados, esto refuerza la idea de que no se profundiza en el conocimiento de las problemáticas y/o dificultades de los estudiantes.																												
Informe Resultados de la evaluación Institucional colegio Piamarta 2017.	Este informe aporta información para generar una primera aproximación a la problemática identificada, en tanto recoge las principales fortalezas, debilidades y sugerencias que realiza la comunidad sobre la gestión escolar. En la revisión del documento encontramos debilidades, fortalezas y sugerencias para la dimensión de <b>convivencia escolar que alcanzó un promedio 5,4</b> . (P.72) muy inferior a las otras dimensiones, dando cuenta del bajo acompañamiento a los estudiantes, no hay seguimiento de casos, las dificultades no se trabajan interdisciplinariamente.																												
Informe Registro del n° de atenciones a apoderados realizadas por los profesores jefes del nivel de 6° Básico 2018, actuales 7° Básicos 2019	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th data-bbox="699 1129 857 1157">Matrícula</th> <th data-bbox="954 1129 1247 1178">Total de Apoderados entrevistados</th> </tr> <tr> <th></th> <th data-bbox="699 1178 857 1205">6° 2018</th> <th data-bbox="954 1178 1247 1205">Universo real</th> </tr> <tr> <th></th> <th data-bbox="699 1205 857 1232">Universo ideal</th> <th></th> </tr> </thead> </table>		Matrícula	Total de Apoderados entrevistados		6° 2018	Universo real		Universo ideal		<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="634 1276 699 1346">6A</td> <td data-bbox="699 1276 938 1346">41</td> <td data-bbox="938 1276 1252 1346">17 (41%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="634 1346 699 1415">6B</td> <td data-bbox="699 1346 938 1415">42</td> <td data-bbox="938 1346 1252 1415">30 (71%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="634 1415 699 1484">6C</td> <td data-bbox="699 1415 938 1484">42</td> <td data-bbox="938 1415 1252 1484">10 (24%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="634 1484 699 1554">6D</td> <td data-bbox="699 1484 938 1554">42</td> <td data-bbox="938 1484 1252 1554">30 (71%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="634 1554 699 1623">6E</td> <td data-bbox="699 1554 938 1623">45</td> <td data-bbox="938 1554 1252 1623">35 (78%)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="634 1623 699 1692">6F</td> <td data-bbox="699 1623 938 1692">41</td> <td data-bbox="938 1623 1252 1692">25 (61%)</td> </tr> </tbody> </table>	6A	41	17 (41%)	6B	42	30 (71%)	6C	42	10 (24%)	6D	42	30 (71%)	6E	45	35 (78%)	6F	41	25 (61%)
		Matrícula	Total de Apoderados entrevistados																										
		6° 2018	Universo real																										
		Universo ideal																											
	6A	41	17 (41%)																										
	6B	42	30 (71%)																										
	6C	42	10 (24%)																										
	6D	42	30 (71%)																										
6E	45	35 (78%)																											
6F	41	25 (61%)																											
Se utiliza este dato para identificar cuantitativamente a cuántos estudiantes acompañó el docente desde la alianza familia – escuela. Evidencia el bajo número de entrevistas que tuvo el docente con los padres y apoderados de su curso para informar sobre el proceso enseñanza aprendizaje de sus hijos/as.																													

<p>Informe Registro del n° de entrevistas realizadas a los estudiantes de 6° Básico 2018, actuales 7° Básicos 2019. No existe un porcentaje de entrevistas porque ninguno fue entrevistado.</p>	<p><b>Matrícula</b></p> <p><b>6° 2018</b></p> <p><b>Universo ideal</b></p>	<p><b>Total de Estudiantes entrevistados</b></p> <p><b>Universo real</b></p>	
	<b>6A</b>	41	0
	<b>6B</b>	42	0
	<b>6C</b>	42	0
	<b>6D</b>	42	0
	<b>6E</b>	45	0
	<b>6F</b>	41	0
	<p>Se utiliza este dato para identificar cuantitativamente a cuántos estudiantes acompañó el docente, para atender a sus individualidades como apunta la evaluación institucional 2017. Se cruzan esos datos: lo que tenemos v/s lo que queremos llegar a ser en la dimensión de formación y convivencia. De ahí el bajo porcentaje obtenido en la evaluación institucional, no hubo acompañamiento a los estudiantes. Los docentes no se entrevistaron con los estudiantes de su jefatura.</p>		
<p><b>Resultados Otros Indicadores de Desarrollo Personal y Social SIMCE 2018</b></p>	<p>El resultado de los estudiantes de 6° Básico 2018 (actuales 7° Básicos 2019), muestra un descenso en los puntajes SIMCE, en Lenguaje una baja de 11 puntos y en matemática de 14 puntos con respecto a la última medición, estando por debajo de establecimientos del mismo grupo socio económico con una baja de 12 y 19 puntos, lo cual está en estrecha relación con la disminución en los Otros Indicadores de Desarrollo Personal y Social donde en Autoestima Académica y Motivación Escolar descienden en 2 puntos quedando en 73 puntos y Convivencia Escolar que muestra una baja de 4 puntos quedando en 69 puntos, lo cual es coherente con la evaluación interna realizada por la Fundación. (Punto anterior).</p>		
<p><b>PEI del establecimiento.</b></p>	<p>En el análisis del documento, en la declaración de los Sellos Educativos pesquimos sellos declarados que tienen que ver directamente con nuestro problema de práctica desde la dimensión de gestión pedagógica, un sello que hace referencia al “acompañamiento integral multidisciplinario” y 3 sellos de la dimensión de Convivencia escolar, que refieren a la “pedagogía del amor y presencia continua”, “espíritu de familia” y “formación integral inclusiva”. De todos los sellos educativos declarados, estos cuatro, tienen que ver con el acompañamiento a los estudiantes desde el ideario piarmartino como punto focal de su carisma. Sin embargo, los resultados de medición externa antes mencionados (SIMCE y evaluación Institucional) reportan los resultados más bajos, demostrando debilidades en el acompañamiento de los estudiantes, aparentemente hay una relación cercana pero no un vínculo que permita implicarse en sus problemas y/o dificultades, como señala nuestro problema de práctica.</p>		
<p><b>IVE - SINAE BÁSICA 2019.</b></p>	<p>El colegio pasó de tener un índice de vulnerabilidad del 64% en enseñanza básica a un 86,17% este año 2019, lo que se ha traducido en un aumento de estudiantes con múltiples necesidades, ya que provienen de familias, donde la presencia de adultos responsables en el hogar es muy baja, los padres llegan muy tarde a sus hogares, teniendo escasa relación con sus hijos/as, un porcentaje no menor viene de familias mono parentales (viven con su abuelita, los extranjeros con alguno de sus dos padres, otros al cuidado de algún familiar porque sus padres están presos, etc.). Son estudiantes que presentan problemas de conducta (reactivos y disruptivos), académicos y/o afectivo emocionales, producto de la soledad en que se encuentran, con</p>		

mayor razón requieren de acompañamiento de parte de los docentes que los atienden, para poder detectar a tiempo sus necesidades y hacer efectivas las redes de apoyo internas y externas con que cuenta la escuela para el apoyo a los estudiantes. El índice de vulnerabilidad de la escuela es superior al porcentaje de la Comuna de Estación Central que corresponde al 78,39%. Otro antecedente más que sustenta nuestro problema de práctica, en este colegio es fundamental que los docentes se vinculen con los problemas y/o dificultades que presentan sus estudiantes.

Si el IVE supera el 85% de vulnerabilidad, ubicándose por sobre el promedio comunal del 78,3% de vulnerabilidad, ¿tienen las familias y estudiantes altas expectativas de lo que un espacio escolar católico pueda ofrecer?; ¿son los profesores jefes, primeros responsables en el colegio de acoger al estudiante prioritario y ofrecerle un *acompañamiento integral*? El índice de vulnerabilidad, ¿es trabajado en conjunto por toda la comunidad educativa y en especial desde las jefaturas de curso para atender a la presencia continua?; ¿es de conocimiento del profesor jefe la cantidad de estudiantes prioritarios en su curso?; ¿el colegio trabaja los sellos educativos de *Convivencia Escolar con los docentes al momento de intencionar la importancia del vínculo profesor – estudiante como promotor de aprendizajes de calidad*? Los documentos que el colegio posee para recolectar información cuantitativa y cualitativa, respecto de cómo el docente gestiona su jefatura de curso, ¿son insuficientes a la hora de visualizar los sellos de *acompañamiento integral y presencia cotidiana*?; ¿en qué se traduce que los profesores jefes de 6° básicos 2018, no hayan entrevistado a ningún estudiante promovido a 7° básicos 2019?; ¿cómo gestiona el colegio el que los profesores jefes registren un bajo número de entrevistas de apoderados al año?.

## **ANEXO 2. DOCUMENTOS INTERNOS DEL COLEGIO PIAMARTA.**

1. [Proyecto Educativo Institucional \(PEI\). Llamado Proyecto Educativo Piamartino \(PEP\) en el colegio Piamarta \(2016\).](#)
2. [Evaluación Institucional colegio Piamarta. Informe Final \(2017\).](#)

### **ANEXO 3. RESULTADOS INDAGACIÓN EXTERNA.**

**(Elaboración propia)**

Otra fuente de aportes para el diseño de la solución, fue recurrir a ideas para la indagación a partir de la experiencia de otro establecimiento educacional, que haya pasado por similar problema y lo tengo resuelto.

1. Resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, aplicada a modo de indagación externa para la solución del problema de práctica del colegio Piamarta, a determinados actores de la comunidad escolar del colegio San Juan Evangelista.

1.1 Resultados formulario google. Respuestas de encuestados.

[Resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, aplicada a modo de indagación externa para la solución del problema de práctica del colegio Piamarta, a determinados actores de la comunidad escolar del colegio San Juan Evangelista.](#)

1.2 Análisis de la información:

**Encuesta a 6 personas del colegio San Juan Evangelista, para realizar indagación en relación a su experiencia con la gestión de este problema.**

Se aplicó en el Colegio San Juan Evangelista, la misma encuesta aplicada en el colegio Piamarta “Encuesta de opinión 2019”.

Con fecha del 15 de mayo, se aplicó la encuesta a un total de 6 integrantes del Ciclo Intermedio (2º Ciclo símil colegio Piamarta) correspondientes a 3 estamentos:

- a) Profesores tutores (profesores jefes) del Ciclo Intermedio: dos tutores de 7º Básico A y B, un tutor de 6º Básico B, una tutora de 8º Básico A.
- b) Un asistente de la Educación del Ciclo Intermedio: Psicóloga.
- c) Un integrante del equipo de gestión del Ciclo Intermedio: Agente pastoral.

Todos los estamentos encuestados refieren que los docentes de 7º Básico se vinculan afectivamente con los estudiantes del nivel. Atendiendo a ello, el 83% (5 de 6 personas) ratifica su postura, indicando que el docente de 7º Básico, se relaciona bien con los alumnos y además muestra interés por sus problemas mediante la escucha y diálogo sobre los mismos, aportando orientaciones y/o consejos. Un sexto encuestado, alude a que el/la docente de 7º Básico, se relaciona cercano y abierto con los alumnos y además muestra su disponibilidad en la búsqueda de soluciones, transmitiendo confianza y creando un clima emocionalmente favorable hacia el éxito.

Todos los encuestados, califican el vínculo afectivo con *cercano*, dejando fuera de las preferencias la mirada, distante e *inexistente*. Cuando se profundiza en las

preguntas abiertas respecto de evidenciar la existencia del vínculo entre profesores y estudiantes, las respuestas son variadas y apuntan a la existencia de una relación de confianza y respeto mutuo donde la cercanía es muy relevante y la especifican en acciones tales como:

- *Participación en actividades extra programáticas.*
- *Disponibilidad para considerar variables emocionales de los estudiantes para considerarlas dentro de la resolución de conflictos de convivencia escolar o académicos.*
- *En la recepción de las problemáticas, se preguntan como están, como se sienten, etc.*
- *Destinan tiempo para conversar en privado y buscar soluciones a sus problemáticas*
- *Ven la preocupación a través de las conversaciones que sostienen los profesores con los estudiantes, con los padres y socializando con la Directora para llegar a soluciones. También con comunicaciones a los profesores de asignatura frente a alguna situación que esté conflictuando a algún estudiante.*
- *Ven profesores receptivos cuando conocen la dificultad de un estudiante.*
- *Los profesores tutores intencionan el vínculo de confianza y cercanía.*
- *En la confianza para expresar lo que ocurre al interior del curso, lo que ocurre a nivel de relaciones interpersonales y que además puede resolver las situaciones o conflictos en que son afectados.*

Al preguntarles por las necesidades de docentes y estudiantes para vincularse y al cruzarlo con nuestra categoría de análisis creada para la pregunta:

**¿Qué necesitan docentes y estudiantes del nivel de 7º básico, para establecer un vínculo afectivo entre ellos?**

Nueva Categoría	Total de Preferencias en función de las respuestas otorgadas en las preguntas abiertas.
Respeto mutuo	6
Confianza – cercanía y cariño	9
Comunicación y diálogo en espacios de diálogo y encuentro.	6
Empatía y entendimiento	3
Tiempo	3
No puede haber vínculo	0

Los encuestados se orientan por estas preferencias que se exponen en la tabla, además de otras más específicas que guardan relación con las competencias docentes desde el acompañamiento al estudiante y que resumimos en una respuesta que a nuestro parecer es muy gráfica de ello, **“necesitan tiempo, habilidades socio afectivas docentes, habilidades comunicativas, interés genuino en la vida de los estudiantes”**. Cerrando estas palabras del interés genuino, todo lo que se espera del acompañamiento integral y presencia continua que busca el colegio Piamarta en sus sellos educativos.

Por otra parte, destacan que el rol del Equipo directivo, estaría en apoyar cercanamente este acompañamiento a los estudiantes, sugiriendo acciones concretas tales como:

- *Involucrar a profesores de asignatura en instancias formativas o asignar dentro de los programas de las distintas asignaturas conversaciones en torno, por ejemplo, a dilemas éticos o experiencias personales.*
- *Realizar actividades en conjunto más lúdicas y sobre todo preguntar qué temas les gustaría trabajar para mejorar los vínculos.*
- *Facilitar instancias de juego, de conversación, o donde puedan compartir más, fuera del espacio y del horario regular de aula.*
- *Estar en conocimiento de la dinámica de cada curso, acompañando al profesor permanentemente.*
- *Dar más espacios de esparcimiento en conjunto, generar actividades de reflexión con profesores de asignatura, coordinar el acompañamiento de profesores de asignatura en salidas o jornadas y trabajar en mejorar las relaciones entre los docentes para que estén más contentos y afiatados entre ellos, porque eso se nota naturalmente y afecta positivamente.*
- *Brindar respaldo, acompañamiento, modelaje de cómo enfrentar situaciones, acompañar en sala y actividades, capacitar en temas propios de la tutoría de curso, orientación en diversos aspectos de la formación valórica, del desarrollo emocional, psicológico de los estudiantes según sus edades.*

Por último, para cerrar esta indagación con actores de otra organización, consideramos relevante que ellos exponen que el trabajar en fortalecer el vínculo entre docentes y estudiantes, *siempre es necesario y urgente de abordar* (66,7%), *necesario y urgente de abordar por docentes de todas las asignaturas* (16,7%) y por último *es un trabajo permanente del tutor con profesores de asignatura, del tutor con sus estudiantes, conocerles y acompañarles* (16,7%).

## ANEXO 4. RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA GUIAR EL PROCESO DE REVISIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO.

Se realiza un proceso de revisión de la literatura a partir de siete criterios, para agrupar los trabajos adecuados al Problema de Práctica, sus causas y solución, como se muestra en el Cuadro 1.

### 1. Resumen de los criterios de inclusión.

CRITERIO	CRITERIO DE INCLUSIÓN
<b>Idioma</b>	Español
<b>Tipo de publicación</b>	Artículos académicos revisados por partes. Libros publicados revisados por partes.
<b>Tipo de artículo</b>	Artículo de divulgación Artículo de reseña Artículo empírico y no empírico
<b>Contenidos</b>	Cualquier tipo de relación con aspectos del vínculo entre profesor y alumno en la escuela.  Se desglosa en: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rol del docente.</li> <li>➤ Importancia del vínculo para el proceso educativo.</li> <li>➤ Compromiso del profesorado.</li> <li>➤ Escuela efectiva en ambientes de pobreza.</li> <li>➤ Importancia de las relaciones afectivas seguras.</li> <li>➤ Desarrollo socioemocional en la escuela.</li> <li>➤ Eficacia en el aprendizaje y vínculo afectivo profesor alumno.</li> </ul>
<b>Entorno de investigación</b>	Niveles de enseñanza educativa chilena.
<b>Temporalidad (años entre los cuales se enmarcan las publicaciones)</b>	2002 – 2019.
<b>Decisión de acotar los contenidos a dos grandes temas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compromiso del profesorado.</li> <li>➤ Importancia del vínculo afectivo entre docentes y estudiantes para el proceso educativo.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado del artículo «El liderazgo docente en perspectiva: evidencia, implicancias y rumbos futuros », de Harris. A, Ng.Foo Seong. D, Michelle. J, Thanh Nguyen, D, (2017). *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas*, de José Weinstein y Gonzalo Muñoz (Eds.), 2017, p.228. © V.V.A.A, 2017. © CEDLE, 2017. © Ediciones Universidad Diego Portales, 2017.

## ANEXO 5. SUGERENCIAS DE CONSULTA BIBLIOGRÁFICA A PARTIR DEL CUADRO RESUMEN EXPLICADO EN EL ANEXO 4.

A partir del cuadro de resumen de los criterios de inclusión para la revisión de la literatura, el lector puede consultar las siguientes referencias acotadas al Problema de Práctica, a modo de complemento, para la ampliación del conocimiento respecto de la importancia del vínculo afectivo entre docente – estudiante para el proceso educativo en el espacio escolar.

- ✚ Bolívar, Antonio (2013) La Lógica del Compromiso del Profesorado y la Responsabilidad de la Escuela. Una nueva mirada. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2013. Volumen 11, Número 2.
- ✚ Banz, C, y Jáuregui, P. (2019). Capítulo III: Construcción de espacios educativos para el desarrollo de habilidades socio afectivas y ciudadanas en los estudiantes. En Sota, T y Melero, D (editores), *Convivencia Escolar para líderes educativos*. (p.75 a 94). Santiago: Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo – CEDLE, Universidad Diego Portales.
- ✚ Bona, C. (2016) Las Escuelas que cambian el mundo. Penguin Random House. Madrid.
- ✚ Cornejo, Rodrigo, & Redondo, Jesús María (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. Última Década, (15), .[fecha de Consulta 18 de Enero de 2020]. ISSN: 0717-4691. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195/19501501>
- ✚ Fullan, M. (2018) Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora, en Mejoramiento y liderazgo en la escuela. En Weinstein, J., y Muñoz, G., (editores), *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas*. (p.183 a 193). Santiago: Ediciones Universidad Diego Portales.
- ✚ Gerver, R. (2012) *Crear hoy la escuela del mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos*. Ediciones SM UE. Traducción del inglés: Carmen Valle. Título original: *Creating tomorrow's schools today* Continuum International Publishing Group, 2010.
- ✚ Mena, I., Bugueño, X., Valdés, A.M. (2015). *Vínculo pedagógico positivo: principios para su desarrollo*. Ficha VALORAS actualizada de la 1ª Edición año 2008. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: [www.valorasuc.cl](http://www.valorasuc.cl)

## ANEXO 6. IMPULSORES DEL CAMBIO.

### 1. Primera propuesta de Impulsores.

IMPULSORES (Dimensiones)	IMPULSORES SECUNDARIOS
Vínculo afectivo con los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor - estudiante y mejorar su calidad.</li> <li>- Unificar como colegio el concepto: "vínculo afectivo".</li> <li>- Trabajar con los docentes los resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, para reconocer elementos facilitadores y obstaculizadores que inciden en cómo visibilizar la "confianza, cercanía, cariño y respeto mutuo".</li> <li>- Visibilizar la importancia de implicarse en las necesidades de los estudiantes para generar un vínculo afectivo.</li> </ul>
Validación profesional de parte de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intencionar jornadas para generar espacios de diálogo entre profesores y estudiantes, que les permita conocerse y avanzar hacia la confianza y el respeto mutuo que ambos actores declaran como urgente de abordar.</li> </ul>
Desarrollo de habilidades para la gestión de la jefatura de curso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7° Básico.</li> <li>- Uso efectivo del tiempo asignado para entrevistar a los estudiantes.</li> <li>- Uso de nuevos documentos confeccionados por el departamento de Orientación, que permitan recabar información esencial de la vida de los estudiantes, para que el docente pueda implicarse con sus problemas y necesidades.</li> <li>- Retroalimentación efectiva desde quienes acompañan el trabajo de los profesores (UTP, Orientación, Jefes de Departamentos, otros).</li> </ul>
Eficacia de los resultados internos y externos por medio de la gestión de aula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar con grupos de base desde la jefatura para potenciar el autoconocimiento, el acompañamiento entre pares, la confianza y el respeto, elementos esenciales para el trabajo colaborativo.</li> <li>- Incluir en todas las asignaturas la autoevaluación y la coevaluación para fomentar el autoconocimiento y el conocimiento entre estudiantes, para potenciar la valoración y el respeto por el trabajo del otro.</li> <li>- Realizar talleres para capacitarse en cómo gestionar el aula para la efectividad de la enseñanza y generación de un clima propicio para el aprendizaje.</li> <li>- Actividades para la celebración de logros y reconocimiento del progreso que van teniendo los estudiantes.</li> </ul>
Declaración de expectativas del Equipo Directivo, respecto del abordaje de las jefaturas de curso en el colegio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación en torno al IVE del 86,7%, su implicancia y abordaje.</li> <li>- Compartir experiencias que permitan hacerse cargo de cómo se realiza un "acompañamiento integral multidisciplinario" y se atiende a la "presencia continua".</li> </ul>
Incentivos económicos para los profesores jefes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de un bono económico en función del cumplimiento de metas establecido para su rol como profesor jefe.</li> <li>- Aumento de las horas de jefatura para entrevistarse con los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 5 (2019).

## 2. Segunda propuesta de impulsores del cambio.

IMPULSORES DEL CAMBIO (Dimensiones)	ACTIVIDADES QUE PROMUEVEN EL IMPULSOR
<b>Vincularse afectivamente con los estudiantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jornadas recreativas para fortalecer el vínculo profesor - estudiante y mejorar su calidad.</li> <li>- Trabajar con los docentes los resultados de la encuesta de verificación del Problema de Práctica, para reconocer elementos facilitadores y obstaculizadores que inciden en cómo visibilizar la <i>"confianza, cercanía, cariño y respeto mutuo"</i>.</li> <li>- Visibilizar la importancia de implicarse en las necesidades de los estudiantes para generar un vínculo afectivo.</li> </ul>
<b>Comprensión conceptual de la importancia del vínculo docente – estudiante en el proceso educativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificar como colegio el concepto: <i>"vínculo afectivo"</i>.</li> <li>- Acompañamiento del Departamento de Orientación por medio de las jefaturas de curso en el torno a la importancia del vínculo en el proceso educativo.</li> <li>- Grupos de lectura entre docentes con puesta en común una vez al mes.</li> </ul>
<b>Desarrollo de competencias docentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir y retroalimentar estrategias de cómo incorporar el vínculo afectivo en la práctica docente, para fortalecer la relación entre docentes y estudiantes del nivel de 7º Básico.</li> <li>- Realizar talleres para capacitarse en cómo gestionar el aula para la efectividad de la enseñanza y generación de un clima propicio para el aprendizaje.</li> <li>- Uso efectivo del tiempo asignado para entrevistar a los estudiantes.</li> <li>- Uso de nuevos documentos confeccionados por el departamento de Orientación, que permitan recabar información esencial de la vida de los estudiantes, para que el docente pueda implicarse con sus problemas y necesidades.</li> <li>- Retroalimentación efectiva desde quienes acompañan el trabajo de los profesores (UTP, Orientación, Jefes de Departamentos, otros).</li> <li>- Actividades para la celebración de logros y reconocimiento del progreso que van teniendo los estudiantes.</li> </ul>
<b>Incentivos económicos para los profesores jefes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de un bono económico en función del cumplimiento de metas establecido para su rol como profesor jefe.</li> <li>- Aumento de las horas de jefatura para entrevistarse con los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, basada en la Ficha nº 5 (2019).



