

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020**

Caso: Directivos del Instituto Nacional José Miguel Carrera

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mg. Juan Bautista Rodríguez Uribe**

**ORCID: 0000-0001-6660-1675**

**Asesor:**

**Dr. Miguel Gerardo Mendoza Vargas**

**ORCID: 0000-0002-9812-6714**

**Para obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA  
TACNA - PERÚ**

**2022**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020**

Caso: Directivos del Instituto Nacional José Miguel Carrera

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mg. Juan Bautista Rodríguez Uribe**

**ORCID: 0000-0001-6660-1675**

**Asesor:**

**Dr. Miguel Gerardo Mendoza Vargas**

**ORCID: 0000-0002-9812-6714**

**Para obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA - PERÚ**

**2022**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Tesis:**

**“MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020”**

Presentada por: Juan Bautista Rodríguez Uribe

**Tesis sustentada y aprobada el 12 de octubre del 2022; ante el siguiente jurado  
examinador:**

**PRESIDENTE:**                      **Dra. Eloyna Lucía Peñaloza Arana**

**SECRETARIO:**                      **Dr. Remo Isidro Tejeda Navarrete**

**VOCAL:**                                **Dra. Berta Silva Narvaste**

**ASESOR:**                              **Dr. Miguel Gerardo Mendoza Vargas**

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo: Juan Bautista Rodríguez Uribe, en calidad de: doctorando del Doctorado en Educación, Mención Gestión Educativa, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI: 12.872.339-0

Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020**

### **DECLARO BAJO JURAMENTO**

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 25% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas

las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 12 Octubre 2022.



**Juan Bautista Rodríguez Uribe**  
**12.872.339-0**

---

Nombres y apellidos

DNI

**A la Comunidad RZ, con inspiración y amor sempiternos...**

*“No creas... crea” / JB.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	iii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	10
Capítulo I El Problema	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	18
1.2.1 Interrogante principal	18
1.2.2 Interrogantes secundarias	18
1.3 Justificación de la investigación	19
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
Capítulo II Marco teórico	22
2.1 Antecedentes del estudio	22
2.2 Bases teóricas	32
2.3 Definición de conceptos	56
Capítulo III Marco Metodológico	59
3.1 Formulación de hipótesis	59
3.1.1 Hipótesis general	59
3.1.2 Hipótesis específicas	59
3.2 Variables	60
3.3 Tipo y diseño de investigación	62
3.4 Nivel de investigación	63
3.5 Ámbito y tiempo social de la investigación	64
3.6 Población y muestra	64
3.6.1 Unidad de estudio	64



3.6.2 Población	64
3.6.3 Muestra intencionada	65
3.7 Procedimientos, técnicas e instrumentos	65
3.5.1 Procedimiento	65
3.5.2 Técnicas	66
3.5.3 Instrumentos	66
Capítulo IV Resultados	73
4.1 Descripción del trabajo de campo	73
4.2 Diseño de la presentación de resultados	74
4.3 Resultados	74
4.4 Prueba estadística	101
4.5 Comprobación de hipótesis	109
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones	104
5.1 Conclusiones	111
5.2 Recomendaciones	118
5.3 Prototipo MMCGE	119
Referencias bibliográficas	126
Anexos	130

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables.....	61
Tabla 2 Matriz de juicios de expertos .....	69
Tabla 3 Preguntas y variable independiente .....	70
Tabla 4 Preguntas y variable dependiente .....	72
Tabla 5 Objetivo 1 .....	75
Tabla 6 Objetivo 2 .....	85
Tabla 7 Objetivo 3 .....	91
Tabla 8 Resumen y categorías .....	98
Tabla 9 Resumen de elección escala tipo Likert .....	99

## Índice de gráficas

Figura 1 Sistema que sustenta el MMCGE .....	36
Figura 2 Modelo SAC .....	46
Figuras 3 Pregunta 3 cuestionario .....	81
Figuras 4 Pregunta 6 cuestionario .....	82
Figuras 5 Pregunta 8 cuestionario .....	83
Figuras 6 Pregunta 9 cuestionario .....	84
Figuras 7 Pregunta 2 cuestionario .....	89
Figuras 8 Pregunta 5 cuestionario .....	90
Figuras 9 Pregunta 1 cuestionario .....	94
Figuras 10 Pregunta 4 cuestionario .....	95
Figuras 11 Pregunta 7 cuestionario .....	96
Figuras 12 Pregunta 10 cuestionario .....	97
Figuras 13 Consolidado escala Likert .....	100
Figura 14 Interfaz Web MMCGE 1 .....	121
Figura 15 Logotipo MMCGE .....	121
Figura 16 Código QR de enlace al MMCGE .....	121
Figura 17 Interfaz Web MMCGE 2 .....	123
Figura 18 Interfaz Web MMCGE 3 .....	124
Figura 19 Interfaz Web MMCGE 4 .....	125
Figura 20 Interfaz MMCGE funciones del director .....	125

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) como estrategia de mejoramiento de la gestión directiva para el Instituto Nacional José Miguel Carrera, de la comuna de Santiago, durante el año 2020, para la cual se utilizó una metodología de enfoque mixto a través de la de un diseño cualitativo y cuantitativo, no experimental. Para recoger la información se aplicaron cuestionarios con un ítem de preguntas con escala de valoración tipo Likert y otro con preguntas abiertas a los distintos estamentos de funcionarios(as). También hubo observación participante y no participante. Los datos se procesaron estadísticamente y la información cualitativa se categorizó. Como resultado el estudio dio resultados y evidencias sobre la importancia de incorporar una herramienta como la del modelo, según la valoración y oportunidades conlleva hacerlo. Como conclusión general, se obtuvo que cada estamento debe asumir su responsabilidad con la comunidad educativa, de sus logros y fracasos, con un compromiso de colaboración y cooperación. El rol del director – o Rector en este caso - debe ser el promover la transparencia, el acceso a la información y la participación. Tener apertura a las críticas y capacidad de liderazgo. Así mismo debe garantizar la sana convivencia a través de protocolos y un marco regulatorio conocido y respetado por todos y todas, en todos los formatos, planos, lenguajes y plataformas posibles.

**Palabras Clave:** *Gestión educativa, directivo, colaboración, participación, innovación, alfabetización digital.*

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to propose a Collaborative Command Model for Educational Management (MMCGE) as a strategy to improve directive management for the José Miguel Carrera National Institute, of the Santiago commune, during the year 2020, for which the used a mixed approach methodology through a qualitative and quantitative design, not an experimental one. To collect the information, questionnaires were applied with an item of questions with a Likert-type assessment scale and another with open questions to the different levels of officials. There was also participant and non-participant observation.. The data was statistically processed and the qualitative information was categorized. As a result, the study gave results and evidence on the importance of incorporating a tool such as the model, according to the assessment and opportunities involved in doing so. As a general conclusion, it was obtained that each class must assume its responsibility with the educational community, its achievements and failures, with a commitment to collaboration and cooperation. The role of the director - or Rector in this case - should be to promote transparency, access to information and participation. Be open to criticism and leadership skills. Likewise, it must guarantee healthy coexistence through protocols and a regulatory framework known and respected by all, in all possible formats, plans, languages and platforms.

**Keywords:** *Educational management, directive, collaboration, participation, innovation, digital literacy.*

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de superar las brechas sociales y tecnológicas en las sociedades con las poblaciones más de privadas, tiene que ver con la necesidad imperiosa de alcanzar el desarrollo sostenido y sostenible de la humanidad, en un escenario de crisis ambiental y efervescencia permanente producto de la inequidad y la desigualdad. Un factor común a estas problemáticas, tiene que ver con las oportunidades que entregan los sistemas educativos a la población para superar sus limitaciones y debilidades. En consecuencia, no es posible pretender mejorar la calidad de la educación sólo con la buena cobertura y ejecución del currículum o la didáctica con que este se enseña en las aulas, lo que sin dudas es de suyo de la mayor relevancia, pero difícilmente podrá materializarse si existen al interior de los establecimiento educacionales, dentro de los equipos de trabajo, estas mismas desigualdades y brechas en las relaciones jerárquicas, oportunidades de participación y acceso a la información. De todo lo mencionado, este estudio hizo eco, indagó, consiguió resultados y evidencias y finalmente propuso una herramienta tecnológica para abordar la problemática.

La investigación fue organizada por capítulos, en el primer capítulo se plantea el problema en el que se describe lo observado por el investigador, como miembro de una institución educativa en donde no existe un sistema ni modelo de gestión que permita una participación activa de la comunidad y en consecuencia, ser parte de los logros institucionales, lo cual lo lleva a plantearse la interrogante principal y las secundarias, en relación a si la existencia de un sistema o modelo de gestión educativa, cambiaría este escenario y si la evidencia sobre la existencia de distintas herramientas, recursos y prácticas, posibilitan la mejora de estos procesos. De estas preguntas de investigación surgen el objetivo general, que es proponer un modelo tecnológico y los específicos, que buscan establecer las prácticas de directivos y funcionarios, que permitan diagnosticar y establecer soluciones.

En el segundo capítulo se describen los estudios que orientan la investigación y las bases teóricas que sirven para conocer a profundidad la problemática en estudio, de las

cuales existen mayores experiencias a nivel internacional que nacional, siendo esta razón uno de los principales valores y justificación para el estudio.

En el tercer capítulo se tiene el marco metodológico, que comprende las hipótesis el tipo y diseño de investigación, lo cual estuvo determinado por la experiencia profesional del investigador como miembro del equipo de trabajo del establecimiento educacional donde se realiza la investigación, lo que le permitió tener entrevistas y participación como observante en diversos hitos y dinámicas de la vida escolar y recoger datos históricos que dieron forma y solides al estudio. También en este capítulo se aborda el nivel, el ámbito, la población, muestra y los procedimientos y técnicas utilizados para el procesamiento de datos, que tuvo lugar el 2020, cuando se finaliza la investigación, que sin embargo se remonta a finales del 2017 en su etapa previa y al 2019 para el trabajo de campo garantizando que se cumpla con la rigurosidad científica que se necesita.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados, los cuales se han dividido en función a cada variable para su análisis e interpretación, teniendo como premisa que la variable dependiente corresponde al modelo propuesto, que es experimental y en consecuencia su diseño es más bien un prototipo perfectible que abre el espacio a una nueva investigación que demuestre su efectividad e impacto.

En el capítulo quinto se ponen a consideración las conclusiones y recomendaciones que, tras el análisis de los datos, se comprueba que un sistema como el MMCGE, supondría mejoras sustantivas en los procesos de gestión, participación y colaboración de los miembros del al Instituto Nacional José Miguel Carrera.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión educativa y la colaboración como un indicador de suyo fundamental, posee debilidades tanto en el contexto nacional como en el internacional. A nivel nacional queda demostrado en los hallazgos realizados por la Agencia de la Calidad de la Educación (2017) donde se manifiesta la falta de prácticas sistemáticas de monitoreo, control y participación en las comunidades educativas y la ausencia de liderazgos inclusivos dentro de los equipos directivos. A nivel internacional, podemos citar el estudio “Gestión educativa de las escuelas de la RedPea asociadas de la Unesco- Perú 2017”, en cuyas conclusiones se determina que el 17,5% de los docentes manifiestan que la gestión educativa en las escuelas de la RedPea asociadas de la Unesco Perú 2017 es deficiente, el 56,1% regular y el 26,3% eficiente.

En cuanto a esta investigación, el escenario actual del sistema educativo chileno, donde son manifiestas las enormes debilidades que posee el estado y la institucionalidad relativa a estos fines, para fiscalizar y garantizar de parte de los establecimientos educacionales, rigurosidad y eficiencia para gestionar y sistematizar procesos administrativos, diagnósticos institucionales y planeamientos de acciones, metas y objetivos, que además deben dialogar y sintonizar de manera lógica y coherente entre sí, para que todas las estrategias definidas apunten y se focalicen en los verdaderos desafíos y propósitos educativos que establece la política educacional en el país, hace visible un nuevo paradigma y coyuntura, en la cual, tanto el nivel intermedio, es decir, los sostenedores como los propios establecimientos educacionales liderados por sus equipos directivos, deben dar un giro, o a lo menos brindar señales de mejoramiento en las tareas de planificación, participación, diseño, monitoreo y ejecución de sus



procesos de gestión y en consecuencia, responsabilizarse efectivamente de los logros educativos que se espera que consigan.

Para abordar el problema, se propone desde la innovación, un modelo de gestión colaborativo, participativo y transparente, sustentado en herramientas tecnológicas Web 2.0, para promover e instalar prácticas en este y en el futuro, en otros establecimientos educacionales, que permitan una efectiva construcción y posterior desarrollo de los planes de mejoramiento educativo (PME), que año tras año deben desarrollar para poder impetrar la subvención escolar preferencial (SEP), recursos financieros con los cuales se prescribe la viabilidad de los proyectos educativos institucionales como herramienta de desarrollo multiestamental, con la posibilidad de participar e interactuar en los diversos procesos de gestión educacional teniendo acceso a información relevante, protocolos y documentos institucionales, planes de acción, presupuestos, agendas y oportunidades de emprendimiento dentro de la oferta de proyectos e iniciativas gubernamentales y privadas que existentes para fortalecer y potenciar el avance de escuelas y liceos, procurando con ello, cumplir los anhelados estándares de excelencia académica y por sobremanera, garantizar calidad en los procesos de aprendizaje y crecimiento personal de los y las estudiantes y sus familias.

La gestión educativa, variable dependiente en esta investigación, estriba de todos los factores e indicadores antes señalados, los cuales si bien son mencionados en la literatura y manuales de procedimientos que permanentemente genera el sistema educativo a través de sus distintas reparticiones, algunas de acompañamiento y otras de supervisión, como se señaló al comienzo, ni estas organizaciones tienen la capacidad de cubrir con periodicidad y efectividad la población de establecimientos educacionales, ni estos marcos de instrucciones e indicaciones logran impactar efectivamente las prácticas de gestión de las escuelas, colegios y liceos del país. Desde esta premisa, es que la propuesta de un modelo, tecnológico, que reúna, ordene y permita socializar y difundir las diversas tareas que trae consigo la gestión en este establecimiento y como recomendación, hacia otros, constituye una oportunidad

efectiva de mejora para el alcance de las metas y objetivos institucionales de los mismos.

Pese a ser una impronta, permanente en los compromisos y anuncios de las autoridades políticas, la innovación, como modelo y praxis en el desarrollo del país, sigue estando ausente. Esto según diversas fuentes tanto privadas como estatales, queda adverado y manifiesto por la OCDE, que sitúa a Chile en los últimos lugares de inversión en innovación y desarrollo. Siendo la chilena una economía social de mercado, esto deja al deber al sector privado que en nuestro país solo es responsable del 36% del total de la inversión en innovación, a diferencia de países como China y Japón, donde esta cifra asciende a cerca del 80%. Asimismo, el Reporte global de competitividad del Foro Económico Mundial de 2018 sitúa a Chile en el lugar número 53 respecto a su capacidad de innovación. Este escenario es absolutamente más dramático en la administración pública y por cierto, a lo menos desconcertante, en el ámbito educacional.

Haciendo nuevamente referencia a la actual coyuntura nacional, en los últimos años, la ciudadanía ha sido sorprendida por no pocos escándalos de corrupción y malversación millonaria de recursos públicos en instituciones dependientes del Estado. Un episodio que puede dar una idea de la dimensión del problema que acá se presenta, es lo ocurrido en el ejército chileno, donde las investigaciones realizadas por los organismos pertinentes se vieron enfrentadas a la dificultad de no poder dimensionar los montos, ítems, proveedores, áreas, protocolos ni procedimientos de compra en la administración y adquisición de recursos de esta institución, dado que esta no cuenta con una plataforma o sistema tecnológico institucional, sino que cada departamento, oficina, regimiento, cantón, unidad, etcétera, a lo largo del territorio nacional, utiliza localmente planillas de MS Excel para estos efectos.

Como una consecuencia virtuosa de los hallazgos generalmente periodísticos –tales son los anteriormente expuestos, que más tarde dieron lugar a las investigaciones policiales pertinentes–, observamos y a veces, incluso, somos testigos presenciales de cómo las autoridades deben reaccionar y generar nuevos estándares ante las crisis cada

vez más profundas y sostenidas de credibilidad frente a la ciudadanía, que generan la develación sistemática y recurrente de malas prácticas administrativas, negligencia, burocracia y finalmente corrupción. No obstante, aunque cambian los discursos y los paradigmas de fondo, las buenas políticas públicas y sus fundamentales dosis de transparencia, probidad y mecanismos, tanto análogos como tecnológicos, necesarios para monitorearlas, supervisarlas y finalmente garantizarlas, continúan inexorablemente en compás de espera.

Si nos desplazamos al ámbito de la educación, es importante tener presente que la innovación educativa no debe solo circunscribirse al ámbito pedagógico. Lo que se observa en este ámbito es, precisamente, el hecho de que, tras décadas de inversión en hardware, software, insumos y laboratorios tecnológicos, no solo no se han registrado los avances esperados en los logros de aprendizaje y en la calidad de la enseñanza, sino que tampoco se ha mejorado, ni cualitativa ni cuantitativamente, la gestión educacional. Esto último, es de especial gravedad si consideramos que la gestión educacional es un factor crucial para el logro del objetivo fundamental que debe tener el país para alcanzar un desarrollo sostenido y coherente con siglo XXI: una educación de calidad.

Es frecuente advertir hoy, como los modelos de gestión y las teorías sobre liderazgo educativo son letra muerta en las reuniones de trabajo, planificación y administración de las escuelas y liceos públicos del país. Pese a que muchos/as docentes directivos/as hoy cuentan con estudios de posgrado y diplomados en gestión y liderazgo, no existen herramientas ni instrumentos efectivos que permitan canalizar y promover estos nuevos conocimientos y capacidades de abordar la gestión educacional, y darle sentido a la inversión de tiempo y presupuestos en que deben incurrir tanto los actores como el Estado, cuando estas iniciativas son financiadas con recursos públicos. Según fuentes del Ministerio de Educación, entre el año 2012, con 10.711 titulados/as, y el 2016, con 13.873, el porcentaje de profesionales con estudios posteriores al pregrado aumentó en un 30%.

Una variable importante a tener en cuenta para entender este déficit en la gestión educacional es el hecho de que al menos un 60% de directores y directoras de establecimientos públicos, según un estudio realizado por Valenzuela, Allende y Vanni (2018), al cabo de cinco años en su cargo, no continúan ejerciéndolo en el mismo establecimiento. Esto suele generar un conflicto permanente para los equipos docentes y las comunidades educativas, dado que estos cambios de jefatura van asociados a nuevas formas, sellos y énfasis puestos por parte de quienes asumen la nueva dirección del establecimiento. Sin duda, esto podría minimizarse, si existiese un sistema instalado en cada uno de estos establecimientos educacionales que permitiera dar continuidad a los proyectos educativos definidos por la comunidad y no por la impronta de un/a determinado/a y transitorio/a director/a. La trayectoria, el desarrollo, la continuidad y los niveles de éxito de estos proyectos estarían protegidos y mayormente garantizados.

Existen diversas plataformas y aplicaciones, privadas y públicas, para llevar bases de datos y distintos procesos sistémicos dentro de los establecimientos educacionales. Las plataformas y aplicaciones públicas son principalmente de registro estadístico y de evidencias, sin costo para las escuelas y liceos. Las privadas, mayormente de gestión curricular y desarrollo de informes, son financiadas con recursos directos del sostenedor, cuando se licitan para la administración de todos sus establecimientos, o con recursos propios de los establecimientos, cuando estos los incluyen dentro de sus acciones en los planes de mejoramiento educativo. No existe, sin embargo, ninguna plataforma que haga converger los criterios, indicadores e instrumentos, y que se focalice en lo que necesitan los equipos directivos para optimizar sus procesos de gestión de manera colaborativa, participativa, transparente y responsable, que además sea gratuita y autoadministrable. Procesos de gestión participativos, democráticos e inclusivos, son de suyos garantes de la eficacia y la buena gestión. Así mismo, las instituciones educativas que cuentan con efectivos liderazgos y dosis importantes de meritocracia poseen las fortalezas para llevar adelante procesos de cambio e innovación, conectados con las aspiraciones y metas de sus comunidades educativas.

Todos estos factores, son principios en juego cuando se trata de analizar y proyectar el mejoramiento de una institución educacional, lo que no obstante su complejidad, dada la multiplicidad de factores que la componen, tales como; historia, tradición, estructuras y cultura organizacional, competencias funcionarias y por sobremanera; las características de los estamentos de la comunidad educativa, son su valor supremo.

Aquellas escuelas y liceos que dialogan y materializan participativamente sus proyectos educativos, son los que articulan eficazmente las distintas dimensiones de la gestión educacional, es decir: el liderazgo directivo, la gestión pedagógica, la convivencia escolar y la gestión de recursos.

Ya se señaló en los párrafos iniciales que en nuestro sistema educativo existen diversas herramientas y marcos que otorgan algunas directrices y modelos para que las instituciones educativas apunten a la eficacia. Entre ellos el Marco para la Buena Enseñanza, el recién reestrenado Marco para la Buena Dirección, así como también infografías que generan el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación, para que todos los actores de la comunidad educativa se informen y orienten respecto a sus roles, deberes y derechos dentro de los procesos organizacionales. Pero es tarea de los equipos directivos, liderar y dar verdadero sentido y curso a estas dinámicas, lo que en la práctica se dificulta sobremanera al no existir un modelo o sistema integrado donde converjan todas estas prácticas e improntas.

Con la entrada en vigencia de la nueva normativa que contemplan la Ley 20845; de Inclusión y la Ley 20536; sobre violencia escolar, no pocos paradigmas y prácticas anquilosadas en el erario pedagógico nacional de los llamados establecimientos emblemáticos, han experimentado el rigor de los nuevos tiempos, donde la inclusión versus la selección de estudiantes y el fin al lucro, acompañado de la efervescencia social por una educación gratuita y de calidad, alertan sobre el estadio de un sistema educativo cuya agenda de cambios se enfrenta a una institucionalidad educacional con enormes deficiencias en todas sus dimensiones, más allá de lo meramente económico, estatus y/o quintil social de los sujetos de la educación en la aulas del país.

Si bien son especialmente preocupantes las condiciones en que se ejerce la docencia, tanto por su precariedad operativa y curricular, pero por sobre manera, por el nivel de competencias, vocación y calidad de los profesores y profesoras del sistema, pese a ser una problemática conocida y estudiada hasta la demasía, en general su enmienda y abordaje suele terminar en acuerdos de mejoras salariales y otras prebendas de carácter político y no académico.

No obstante, las consideraciones previas, existe un ámbito aún menos explorado y abordado en esta vorágine. La gestión educacional y la responsabilidad que les cabe en este intento de modernidad por mejorar la calidad de la educación, a los directivos y actores que deben ejercer la conducción y los liderazgos en los procesos de mejora continua. De este último ámbito, es del cual se quiso hacer cargo el presente estudio, introduciéndose en una comunidad educativa emblemática y referencial para el sistema educacional chileno; el Instituto Nacional José Miguel Carrera.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿El Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) permitiría mejorar la gestión educativa en el Instituto Nacional José Miguel Carrera durante año 2020, según la percepción de sus funcionarios y funcionarias?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

a. ¿Qué niveles de participación y colaboración poseen los procesos de gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel Carrera, durante el año 2020?

b. ¿Cuáles son los estándares de recursos, alfabetización digital y competencias de los funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera, relacionadas con la innovación e integración de TIC presentes en la gestión educativa del establecimiento, durante el año 2020?

c. ¿Cuenta el Instituto Nacional José Miguel Carrera con un plan institucional de informática, que potencie el uso de TIC, adscrito a su Proyecto Educativo Institucional, para las distintas áreas de la gestión educativa, durante el año 2020?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La teoría que sustenta esta investigación se enmarca en la reforma educacional del sistema educativo chileno, contenida en la ley 20529, sobre el aseguramiento de la calidad de la educación, en atención a lo cual, este estudio se realiza para sistematizar y fortalecer por un lado, prácticas de gestión educativa que suelen residir en estado de aislamiento o bien invisibilizadas por la falta de comunicación y colaboración de los equipos de funcionarios docentes y no docentes dentro del INJMC y por otra parte, transparentar, socializar y cooperativizar la comprensión y ejercicio de los diversos instrumentos, estrategias, recursos y prerrogativas de la gestión educativa dada por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), compuesto por el Ministerio de Educación, La Agencia de Calidad, La Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación, por medio de una estrategia de innovación, sustentada en un modelo de gestión, que desde las oportunidades y fortalezas de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) integradas a la administración educacional, permita optimizar y apalancar el desarrollo institucional, con la premisa e impronta de que los logros institucionales deben ser compartidos tanto para su planificación, construcción como para su alcance.

Su importancia radica en la inexistencia dentro del sistema de educación pública, de una herramienta de estas características. En el sentido de que junto con organizar y poner en valor la normativa vigente de manera dinámica y compartida, se sustenta en un diseño responsivo, amigable y gratuito al que puede acceder cualquier establecimiento educacional que no ostente fines de lucro.

Se propone valorizar una herramienta tecnológica sustentada en una propuesta de modelo de gestión para establecimientos educacionales, que permita contribuir en la mejora y aseguramiento de la calidad de la educación chilena, escalable también a la educación latinoamericana. Actualmente, no existen referencias de soluciones

similares dentro del sistema educativo chileno, que hayan sido validadas, publicadas y aplicadas. El principal aporte de este modelo es visibilizar dentro de un sistema informático, soportado en un ambiente virtual de fácil acceso, diversas herramientas e información que se generan y construyen colaborativamente; adaptándose a la institución educativa donde se implementa, promoviendo la cooperación y la interacción activa de los usuarios y por consiguiente, el cumplimiento de tareas e hitos de la gestión y administración cotidiana de un establecimiento educacional, dentro de la normativa y prerrogativas del sistema educativo. El estudio parte haciendo un levantamiento de fortalezas y debilidades que existen en las prácticas de gestión, en la participación y en la colaboración de los(as) diversos equipos y miembros de la comunidad educativa del INJMC, para identificar debilidades y fortalezas, efectividad de los procedimientos, sintonía con la normativa vigente y pertinencia con el proyecto educativo institucional. Posteriormente, dio lugar al diseño informático de un modelo de gestión colaborativo a partir de estas pesquisas, para abordar aspectos descendidos en la gestión y así generar estrategias, planes y sistemas de trabajo modernos, innovadores y accesibles a toda la comunidad educativa, a través del uso de TIC. Este prototipo tecnológico, lleva el nombre de Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE).

El estudio contó con el respaldo y participación activa de la Rectoría y del Equipo Directivo del Instituto Nacional José Miguel Carrera. Cada unidad participó preliminarmente en grupos de discusión y entrevistas donde esta investigación comenzó a materializarse durante el año 2019, culminando a comienzos del 2020. La Rectoría brindó su compromiso e interés en materializar el uso del modelo, al más breve plazo, junto a la puesta en marcha de las diversas propuestas, orientaciones y productos que se contemplaron como resultado de este trabajo. Además de la posibilidad de probar el modelo, existe la convicción de la importancia de contar con un Programa Institucional de Informática Educativa. Para operacionalizar las acciones, la planificación de las tareas y las actividades propiamente tal, se dispuso de colaboración directa del Departamento de Informática y acceso a bases de datos,



documentos internos y herramientas institucionales tales como correo electrónico, hardware y soporte técnico.

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

Proponer la utilización de un Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) como estrategia de mejora en el Instituto Nacional José Miguel Carrera, de la comuna de Santiago, durante el año 2020 para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre sus funcionarios y funcionarias.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- a. Determinar el nivel de participación y colaboración que poseen los procesos de gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel, contrastados con el MMCGE, durante el año 2020.
  
- b. Establecer el estándar de recursos, alfabetización digital y competencias de los funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera para la innovación y la integración de TIC , en relación con el MMCGE, durante el año 2020.
  
- c. Consignar las prácticas de funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera, que son parte de un plan institucional de informática y de su Proyecto Educativo Institucional, coherentes con el MMCGE, durante el año 2020.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

El primer antecedente es el estudio realizado por Gómez (2012), titulado *la gestión colaborativa de la innovación en educación básica*. Universidad Jesuita de Guadalajara, Jalisco, México. Este estudio, exploratorio, a través de revisión de datos históricos y entrevistas estructuradas a docentes, revela en sus principales conclusiones, como al cabo de más de treinta años de investigación y experiencias sobre reformas educacionales en todo el mundo, se siguen cometiendo los mismos errores y se mantienen los sesgos al pretender instalar nuevos marcos y regulaciones a los sistemas educativos, sin considerar la participación activa y propositiva de sus actores principales, que serían los docentes. Este trabajo se realizó en México, pero sus hallazgos y conclusiones, ilustran como el contexto político y social de América Latina, guarda una estrecha relación y denota que las reformas y la innovación educativa, se hacen infructuosamente incuas y se cometen los mismos errores en distintas partes del continente y por cierto en Chile, como por ejemplo, ignorar la cultura local en las escuelas e imponer cambios sin la capacitación ni la formación necesaria, más allá de la diseminación de prospectos e infografías en estilo cascada, que finalmente terminan distorsionando el sentido original de su contenido, a medida que se van transfiriendo de un grupo o actor a otro. Finalmente, se señala que para que la innovación sea posible, primero debe ser valorizada por los actores, considerando tres elementos constitutivos fundamentales en su ejercicio: el aprendizaje, la construcción de sentido y el trabajo colaborativo.

La relación del antecedente con la investigación actual radica en el hecho de mostrar la importancia de la gestión colaborativa en la educación, elemento fundamental para el desarrollo del MMCGE, el cual tiene sus bases en el trabajo colaborativo y el aseguramiento de la calidad.

El segundo antecedente es la investigación de Jiménez (2009), titulada *Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo*. Universidad de Costa Rica, San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Este estudio desarrolló un diagnóstico dentro del sistema educativo costarricense, tomando como muestra docentes y administrativos de una unidad educativa en particular. Parte de la premisa de que el trabajo colaborativo constituye en sí mismo una estrategia metodológica. Plantea la necesidad de cambiar la idea de trabajo en grupo por trabajo en equipo, atendiendo que esta transformación propicia la colaboración de los miembros, otorgándoles a cada uno un valor agregado y trascendente, que permea positivamente el clima organizacional y la armonía dentro de la institución. Esto además de mejorar las relaciones interpersonales y las potencialidades de los miembros, se traduce en el mejoramiento de los resultados del centro. La investigación estableció un marco estandarizado a partir del cual se consiguió establecer las condiciones efectivas de un trabajo colaborativo, lo que, junto con favorecer un mejoramiento continuo, entrega herramientas contemporáneas, que siguen vigentes, a las personas que administran instituciones educativas para abordar transformaciones oportunas y enfrentar de manera exitosa los desafíos emergentes de la era de la globalización.

La relación del antecedente con la investigación actual radica en el hecho de presentar propuestas para el trabajo colaborativo en la educación superior, elemento fundamental en la gestión debido a que tiene sus bases en el trabajo colaborativo, la gerencia y el aseguramiento de la calidad.

El tercer antecedente es la tesis de Arias (2017), titulada *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas*, la cual tuvo como eje principal una educación de calidad; y es el director quien ejerce su función como líder

pedagógico, quien dirige a la Institución Educativa, hacia el logro de sus objetivos, el cual debe conseguir un compromiso y adecuado clima entre los agentes educativos, para que se lleve un buen funcionamiento del centro educativo, los docentes a través de su quehacer profesional y el contacto continuo con los estudiantes y padres de familia, buscara mediante diversos instrumentos y estrategias al logro de los objetivos de la institución educativa; en conclusión podemos llegar a través de este trabajo que la gestión educativa y la práctica docente están estrechamente relacionadas, ya que una adecuada gestión educativa, mejorara las buenas prácticas docentes y se cumplirá con los objetivos; un buen ejercicio del quehacer profesional docente es muestra clara de un buen liderazgo por parte de director quien debe monitorear y acompañar constantemente dicha práctica, apuntando al mejoramiento de la enseñanza – aprendizaje.

La relación del antecedente con la investigación actual radica en el hecho de presentar la gestión educativa y la relación con la práctica docente como una base en las instituciones educativas, brindándole sustento a la investigación en la variable gestión educativa.

El cuarto antecedente es el de Bournissen (2017) en su tesis doctoral titulada, *Modelo pedagógico para la facultad de Estudios virtuales de la universidad Adventista del plata*. El trabajo describió como es el modelo pedagógico virtual que se ha creado como resultado de la tesis doctoral de Tecnologías educativas: E-learning y Gestión del conocimiento de la Universidad de las Islas Baleares de España. El modelo pedagógico obtenido será aplicado en la Universidad Adventista del Plata (UAP), más específicamente para la Escuela de Estudios Virtuales (EEVi). Se señala que el trabajo de creación del modelo pedagógico virtual se ha llevado adelante utilizando el modelo instruccional ADDIE en sus etapas de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Se ha tenido en cuenta el modelo pedagógico de la universidad para la modalidad presencial, las teorías del aprendizaje existente, las posturas teóricas de expertos, los modelos pedagógicos de otras universidades con educación virtual y el modelo presentado por el Grupo de Tecnologías Educativas de la Universidad de Islas

Baleares. Con esta información se definió el modelo pedagógico en el cual se precisó al alumno como el centro y luego en círculos concéntricos se definieron las dimensiones organizativas, pedagógicas y tecnológicas y los elementos que las componen a cada una de estas. Se definieron cuales son los actores intervinientes juntos con sus perfiles y roles. Luego de la experiencia piloto con un curso utilizando el modelo pedagógico propuesto se puede afirmar que se logró lo siguiente: Diseño de un modelo pedagógico para la implementación de la Escuela de Estudios Virtuales (EEVi) de la UAP, rediseño de los procesos administrativos, pedagógicos y tecnológicos para transformar la actual Secretaría de Educación a Distancia en una Escuela de Estudios Virtuales, Implementación de la propuesta planteada en esta tesis, llevando a cabo las pruebas con un curso en la modalidad virtual, Diseño del curso de Introducción a la Educación Virtual, implementación y validación de acuerdo al diseño realizado, Mejoras al modelo pedagógico luego de la experiencia de la implementación de un curso, por lo tanto y de acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas de conformidad, la consulta de expertos y las entrevistas a los informantes se puede afirmar que el modelo pedagógico planteado puede ser implementado tal como se lo presenta, dado que los resultados obtenidos se pueden considerar muy satisfactorios.

La relación del antecedente con la investigación actual radica en el hecho de presentar un modelo que permita mejorar la gestión educativa a partir de fundamentos y métodos administrativos y gerenciales que condesciendan no sólo hacerle seguimiento a los procesos sino mejorar la praxis educativa, con una definición clara de los roles y responsabilidades que a cada miembro de la organización le caben.

El quinto antecedente lo entrega la investigación *titulada "Gestión educativa de las escuelas de la Red PEA asociadas de la Unesco- Perú 2017"*, Chuchón (2017), la cual describe el nivel de gestión educativa. La metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. Es una investigación básica sustantiva que se ubica en el nivel descriptivo, no experimental, transversal. La Población fue de 57 instituciones educativas asociadas a la red PEA y la muestra fue

conformada por 57 docentes/coordinadores. La técnica que se aplicó fue la encuesta y como instrumento fue un cuestionario. En las conclusiones se determina que el 17,5% de los docentes manifiestan que la gestión educativa en las escuelas de la Red PEA asociadas de la Unesco Perú 2017 es deficiente, el 56,1% regular y el 26,3% eficiente.

Si bien existen experiencias y estudios diversos que abordan los ámbitos y alcances de la gestión educativa, subsiste un vacío en relación con el impacto real y pormenorizado de los factores claves y los contextos operativos reales en que se da. Principalmente porque como se señaló en capítulos anteriores, cuando hablamos de educación pública, nos estamos refiriendo a aquella en donde el estado debe cumplir un papel fundamental, garante y proactivo. Pero lastimosamente la política educativa actual, que pregona de reformista, adolece de inconexión no forzada con las comunidades educativas y por añadidura con los anhelos de docentes, estudiantes y familias y también con los flagelos sociales a los que debe atender la educación de ciudadano y ciudadanas. Sigue sin plantearse la diversidad, la autonomía y el valor de autodeterminarse territorialmente en sus proyectos educativos institucionales como naturaleza del accionar de los establecimientos educacionales. La ley 21.040, que crea el nuevo sistema de educación pública y con el, los servicios locales, que pasan a cumplir el rol del nivel intermedio, es decir, sostenedores en remplazo de los alcaldes, no innova en lo sustancial y mantiene innumerables trabas y restricciones para la ejecución de los presupuesto que les corresponden a las escuela, colegio y liceos, sin posibilidad alguna de invertir en recursos educativos, personal idóneo para cumplir planes de acción y todas las iniciativas que debieran estar cubiertas para permitir el ya mencionado desarrollo institucional. En consecuencia, la gestión educativa no tiene tampoco aquí muchas posibilidades de ser exitosa. Elizondo citado por Pérez-Ruiz (2014), plantea que, a partir de la gestión escolar, “[...] los centros deben pensarse como ‘organizaciones flexibles’; es decir, permeables a los cambios del entorno, funcionalmente adaptables al carácter contingente de la educación y capaces de brindar resolución a cualquier problema educativo en dondequiera que este se presente”. En consecuencia, además de un modelo de gestión con las oportunidades que se plantean,

es fundamental que el sistema educativo cautele que los equipos puedan llevar adelante sus estrategia y planes con real capacidad de acción.

### ***2.1.2 Antecedentes Nacionales***

El primer antecedente, es el estudio realizado por Hepp, Pérez, Aravena, & Zoro, (2017), sobre los desafíos para la integración de las TIC en las escuelas y las implicaciones que trae consigo para el liderazgo educativo, donde el rol de los líderes educativos es fundamental y constituye el principal catalizador para que las tecnologías de la información y las comunicaciones impacten en el aprendizaje. Concluyen que el proceso de incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación será más exitoso si se fomenta activamente un clima de colaboración y si las decisiones son consideradas y compartidas por toda la comunidad educativa, refrendando lo señalado por Sosa y Valverde (2015, p. 99), en el sentido de que el equipo directivo debe buscar la cooperación y colaboración de toda la comunidad educativa y establecer responsabilidades coordinadas, delegando si es necesario en otros líderes en el centro como es el coordinador TIC o los equipos de trabajo establecidos para tal fin.

El segundo antecedente aportado por Henríquez (2017), en informe de la Agencia de la de Calidad de la Educación, titulado: *¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren?*, donde nos ofrece un panorama ampliado de los diversos factores que inciden en la gestión escolar, en las prácticas directivas y en las variables que este mismo estudio consideró relevantes y abordó.

En sus conclusiones nos dicen que el liderazgo en las escuelas que se visitaron, muestra una serie de aspectos positivos, principalmente: el compromiso y adecuada dirección general de las escuelas; la selección de los directivos vía ADP (Concurso de Alta Dirección Pública); prácticas efectivas (aunque minoritarias); implementación de instrumentos de planificación (PEI, PME) en casi la totalidad de los establecimientos; y el creciente uso y apropiación de modelos de gestión escolar y lógicas de mejora planificada, aunque sin una matriz lógica y estandarizada. Sin embargo, también existen nudos críticos: falta de apoyo e ineficiencia por parte del sostenedor municipal

y de su equipo; poca autonomía de los establecimientos en el manejo de sus recursos y en la toma de decisiones; priorización de lo financiero y administrativo en una situación de pérdida de matrícula y búsqueda de posicionamiento en una institucionalidad competitiva, en desmedro de lo pedagógico; predominio de bajas expectativas de logro académico en las comunidades escolares, en docentes y directivos, a pesar de que en el discurso general se declaraba lo contrario. De la inexistencia de esta matriz lógica es lo que el MMCGE pretende hacerse cargo, a lo menos preliminarmente, abriendo el espacio a nueva investigación y propuestas que permitan sistematizar y estandarizar la práctica de gestión colaborativa de todos y todas quienes forman parte de los equipos funcionarios al interior de escuelas, colegio y liceos del país.

El tercer antecedente lo aporta el estudio *“Gestión Educativa Municipal: Desafíos para una Educación de Calidad en Chile”*, realizado por Laso, Abarrán y Carrasco (2012), quienes sostienen que al realizar un análisis respecto de la calidad de la Educación es posible observar que si bien afecta a todos los sectores por igual (resultados PISA y TIMSS), es en los sectores socioeconómicos más bajos (quintil 1 y 2 de ingresos) donde el problema hace crisis, ya que más del 80% de los alumnos no logra obtener los aprendizajes básicos esperados para su nivel escolar. Si bien esta situación deriva de múltiples factores, una constatación es que el 70% de los alumnos más pobres asiste a colegios públicos, en los cuales el sostenedor es el Municipio a través de las Direcciones de Administración de Educación Municipal. Por esto, el estudio, desarrollado por el Programa de Políticas Públicas y Ciudadanía de la Universidad del Bío-Bío, mediante su área de Educación y Desarrollo; se propuso analizar la gestión y funcionamiento de las Direcciones de Educación Municipal de la Región del Biobío, con relación a los problemas de mejoramiento de la calidad de la educación y, a su vez, indagar sobre las características de estos sostenedores para dar solución a problemas estructurales y funcionales de la educación en su comuna. Con este trabajo se espera hacer una contribución al estudio y definición de las políticas públicas orientadas al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación en Chile.



Este corresponde a un estudio descriptivo de tipo exploratorio, que pretende identificar percepciones, conceptos y variables relevantes, con un esquema metodológico cualitativo, basado en la realización de entrevistas semi estructuradas a actores claves (Directores) de los DAEM de la Región del Biobío, compuesta de 12 preguntas abiertas, orientadas a conocer percepciones sobre la gestión Educativa. El instrumento fue construido a partir de los criterios considerados en los sistemas de gestión de la calidad de la gestión escolar sobre liderazgo y gestión estratégica, en especial del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Escolar (SACGE) del Mineduc. Así, durante el primer semestre del año 2011 se entrevistó en municipios seleccionados, sobre un muestreo intencional nominativo, seleccionado bajo criterios de accesibilidad y pertinencia como la distribución territorial, su configuración urbana o rural y el tamaño de las comunas según cantidad de habitantes. La muestra quedó conformada por ocho Directores de DAEM de comunas de la Región del Biobío: Concepción, Talcahuano, San Pedro de la Paz, Hualqui, Florida, Cabrero, Coelemu y San Nicolás. La información recopilada fue transcrita, preprocesada y revisados los antecedentes secundarios, tras lo cual se construyó una matriz temática con el análisis de elementos como misión, visión, gestión del DAEM, metas y objetivos, problemas visualizados y soluciones propuestas. Las principales conclusiones del estudio señalan que existe evidencia de la crisis en la calidad de la educación en Chile, la cual afecta con mayor intensidad a los niños de sectores más pobres y vulnerables, atendidos prioritariamente a través de la educación pública, cuyo sostenedor es el Municipio. Este organismo público presenta un conjunto de dificultades legales, administrativas, técnicas y financieras, en la implementación de adecuadas y pertinentes medidas de administración de los servicios educativos, como así también problemas en la conducción para la adecuada gestión pedagógica en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos, lo que se traduce en los malos resultados educativos evidenciados a través de las mediciones estandarizadas. A este respecto el MMCGE, ofrece la oportunidad de acercarse a las comunidades educativas, representadas en los

Consejos Escolares, donde participa el sostenedor, información dinámica, actualizada y un amplio sistema de monitoreo e interacción de los diversos actores educativos involucrados en la gestión y sus resultados.

El cuarto antecedente nacional, que propicia esta investigación, se denomina “*Prácticas de Alfabetización Digital*”, ACE (2020). La metodología de este estudio fue de carácter cualitativo y exploratorio, con un fuerte énfasis en describir y analizar la implementación de los Objetivos de Aprendizaje orientados a la alfabetización digital por parte de las escuelas, lo que se sustenta en el actual vacío de información sobre una materia aún en proceso de instalación en Chile. La Agencia de la Calidad de la Educación, señala que la alfabetización digital ha sido una preocupación constante en las políticas educacionales en Chile. La reforma educativa implementada en la década de los 90 impulsó el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en alfabetización tecnológica en los estudiantes, contribuyendo principalmente a la integración de la tecnología en las escuelas, y entregando infraestructura, equipamiento, recursos digitales y capacitación a los docentes, además de conectividad. Según los resultados del censo de informática educativa de 2012, el promedio de computadores de uso exclusivo para estudiantes es de 37 unidades y el 81 % de los establecimientos escolares cuenta con conexión a internet. Sin embargo, el uso de hardware y software para realizar clases por parte de los docentes, así como también la frecuencia de actividades pedagógicas con tecnología de información y comunicación (TIC) sigue siendo baja. A nivel internacional, la Asociación Internacional para la Evaluación del Logro Educativo (IEA1) ha mostrado interés en el aumento en el uso de las TIC en la sociedad moderna y en las habilidades y capacidades relevantes que deben desarrollar los estudiantes alrededor del mundo para participar efectivamente en un mundo digital. El Estudio Internacional de Alfabetización Computacional y Manejo de la Información (ICILS)<sup>2</sup> surge como una respuesta a la inquietud anterior. Chile ha participado de los dos ciclos que se han realizado del estudio ICILS, el año 2013 y el 2018. Al igual que en la primera versión del estudio, los resultados 2018

mostraron que el 90 % de los estudiantes de Chile muestra dificultades para usar un computador como herramienta de recopilación y gestión de la información y para evaluar la fiabilidad de la información presentada, derribando la idea de la existencia de nativos digitales.

En relación a la gestión educativa, el estudio concluye que, para una implementación exitosa de las políticas de alfabetización digital, no basta solo con la definición de políticas a nivel nacional. Las escuelas son las implementadoras directas, y la investigación ha mostrado que los actores escolares juegan un rol crucial en interpretar y traducir la política en acciones concretas. Al igual que en otros ámbitos de la innovación escolar, en este caso el liderazgo del equipo directivo es central.

Varios estudios cualitativos en distintos países (Yuen, Law y Wong, 2003; Mooij & Smeets, 2001) coinciden en mostrar que la principal diferencia entre escuelas con un bajo nivel de integración TIC en la enseñanza y aquellas avanzadas, es la presencia de un director(a) que comprende y transmite a sus equipos la importancia de las TIC en educación (Blignaut, Hinostroza, Els & Brun, 2010). En las primeras, la integración TIC en clases ocurre principalmente de manera contingente, ligada al conocimiento e iniciativa propia de algunos docentes del establecimiento (Mooij & Smeets, 2001). En cambio, en escuelas con mayor integración TIC el liderazgo del director es crucial para darle prioridad a esta área de conocimiento. Dependiendo en gran medida de sus actitudes hacia las TIC, este impulso puede tomar diversas formas, como muestran Yuen, Law y Wong (2003).

Sobre los hallazgos y resultados de este estudio, el MMCGE contribuye en su marco teórico y práctico al propiciar la evaluación y diagnóstico permanente sobre los estándares tecnológicos y la capacitación que los actores requieren para sostener su implementación y funcionamiento, ambas, cuestiones que la ACE señala que son una debilidad en la gestión educativa asociada a las TIC y por extensión, carencias en la necesaria alfabetización digital en escuelas, colegios y liceos del país.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Variable independiente e indicadores**

#### **Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE)**

El MMCGE, es un sistema colaborativo de gestión educativa, que surge a partir de una estrategia financiera utilizada por el mundo empresarial llamada cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992). Combinando los aspectos e indicadores cuantitativos de las estrategias corporativas con las dimensiones de eficiencia interna, trabajo en equipo e integración de las TIC que nos brinda la innovación educativa en el ámbito de la gestión educacional, principalmente cualitativa, esta herramienta resulta una gran aliada en la consecución de objetivos y metas institucionales, en la relación abierta y participativa de los distintos equipo de trabajo de un establecimiento con la inclusión de su comunidad educativa.

Un cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos. Inicialmente, los cuadros de mando estaban basados exclusivamente en datos financieros (balance y cuenta de resultados) y se realizaban cada 3 meses. Esta visión financiera de la empresa limitaba la capacidad de los gerentes a la hora de tomar decisiones, pues los datos de los que disponían representaban a la empresa en el pasado. AMBIT BST (2018).

Un mando colaborativo, en términos de gestión educativa, debe responder a una metodología de gestión que descentralice la toma de decisiones. En el modelo tradicional, un líder es responsable de dictar las reglas y estrategias solo o sola. En la gestión colaborativa, todos y todas contribuyen a una decisión final.

El modelo propuesto, se sustenta en la normativa chilena, donde el protagonismo lo asume el Ministerio de Educación. Considera los procesos de fiscalización y monitoreo que actualmente realizan organismos tales como la “*Agencia de Calidad*”;

que supervisa aspectos pedagógicos y estándares y por otra parte, la “*Superintendencia de Educación*”; que fiscaliza fundamentalmente los recursos financieros que el estado entrega a los sostenedores para utilizar en los establecimientos educacionales que administra.

Se plantea una “*Gestión Participativa y Descentralizada*”, que ya, desde la figura del sostenedor, decanta en compromisos de gestión no sólo en el director o directora del establecimiento, sino, en todo el Equipo Directivo, con el principio de liderazgo horizontal, Bolívar-Botía (2010).

Cada miembro del equipo directivo asume el protagonismo de un área de la gestión a partir del “*Marco para la buena dirección*” y “*Los Estándares Indicativos*” de la Agencia de Calidad, canalizando los planes de acción pertinentes, en conexión con el *PME* (Plan de Mejoramiento Educativo) y el *PEI* (Proyecto Educativo Institucional).

Cada cual elabora un plan anual que considera diversos aspectos, dentro de lo que se consideran instrumentos de evaluación por cada una de las áreas y procesos de rendición de resultados, estados de avance, difusión, publicación y análisis de los procesos y objetivos alcanzados y por alcanzar.

Cada directivo publica y comparte sus estados de avance, reflexiones, análisis y compromisos de gestión con la comunidad educativa a través de su espacio virtual en plataforma Web donde opera el modelo, el cual está diseñado con tecnología y herramientas de colaboración Google Apps (G Suite con licencia educacional gratuita).

Uno de los actuales enfoques y directrices que ha impulsado la creación del SAC, es la generación, apropiación y utilización de parte de los establecimientos educacionales de datos. Parra y Matus (2016) en su estudio “*Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones*”, nos muestran como efectivamente, tal cual fue señalado en planteamiento del problema, las comunidades educativas se han visto forzadas a practicar el *accountability* (rendición de cuentas) impulsándolas a tener un tratamiento reflexivo de estos datos y la información que les proveen organismos

como la Agencia de Calidad de la Educación (ACE). De los resultados las investigadoras destacan esta fuerte orientación a rendir cuentas, que enmarca la forma en la cual los actores escolares significan la información entregada por la ACE, lo cual impacta en los usos que se hace de ella.

Siendo esta la nueva impronta, el MMCGE, supone la sistematización de estos datos, como insumos, en función de los planes de acción propios, donde cada actor tiene su rol y deberes establecidos en términos de objetivos, metas, presupuestos e impacto educativo, medibles y verificables en el tiempo.

En el plano internacional, múltiples paradigmas acerca del uso de datos han surgido en atención a la necesidad de contar con estrategias que contribuyan a los trayectos educativos de los y las estudiantes y a la mejora de los establecimientos educacionales (Bernhardt 2000) y (Coddington & Rothman, 1999).

Parra y Matus (2016) no señalan que dichos enfoques van desde métodos centrados en las capacidades individuales de los actores educativos para hacer uso de datos de resultados de aprendizaje en pruebas estandarizadas, hasta aproximaciones que conceptualizan el uso de estos como una competencia organizacional compleja que involucra datos de distinta naturaleza. Las investigadoras concluyen en que estas diferencias se sustentan en:

- Diversas nociones respecto de cuáles son los propósitos del uso de datos,
- la variedad de contextos educativos desde los cuales emergen, los múltiples significados que tiene el uso de datos para la comunidad escolar,
- y los procesos y/o competencias que implica el desarrollo de intervenciones vinculadas con el uso de datos para las organizaciones y sus actores

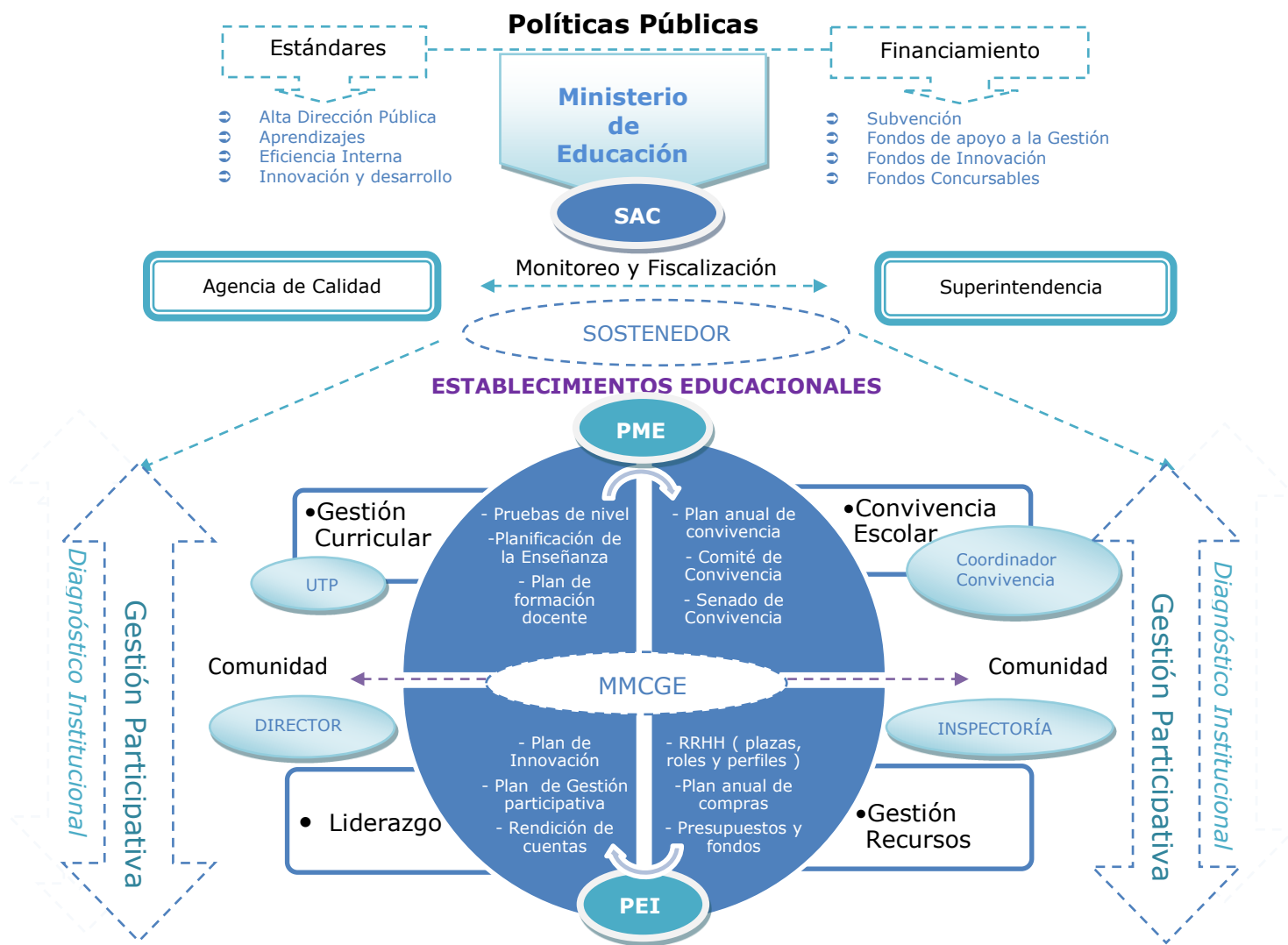
En consecuencia, la implementación de un modelo tecnológico de gestión, como el propuesto para mejorar la gestión educativa en el INJMC, desde la lógica y praxis efectiva de la participación, el trabajo colaborativo y la responsabilización, debe estar sustentada por un programa de informática educativa local, interno, propio del

establecimiento educacional que permita conocer y abordar de manera informada y concienzuda tanto la política educativa como las directrices e idearios locales que posea el nivel intermedio. Proveyendo capacitación, diálogo y análisis reflexivo, acceso a los datos, información y recursos tecnológicos necesarios y convergencia con los objetivos y metas institucionales adscritas a todas las áreas y dimensiones de la gestión educativa.

Aun cuando pueda ser poco discutible, que el aumento de las investigaciones ha contribuido a aumentar las expectativas asociadas al uso de datos como estrategia de mejoramiento educativo, aún son insustanciales los hallazgos y nimia la capacidad de generar evidencia que permita vislumbrar el real uso de datos en la gestión educativa, para así contar con una mayor comprensión sobre de los procesos involucrados y en establecer en qué momento las expectativas que surgen pueden ser plausibles y efectivas.

**FIGURA 1**

*Sistema que sustenta el MMCGE*



**Nota:** Elaboración propia, 2020. Adaptación del modelo de calidad del Mineduc y modelo de Kaplan y Norton (1992).



### **Trabajo Colaborativo**

Para el Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación, CPEIP (2017), el trabajo colaborativo es una metodología fundamental de los enfoques actuales de Desarrollo Profesional Docente y su esencia es que profesoras y profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” Vaillant (2016).

Aprender colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo.

Las experiencias de aula son complejas y están marcadas por contingencias que muchas veces los docentes intentan resolver de manera individual. Sin embargo, cuando estas situaciones se abordan de forma colaborativa, aumentan las probabilidades de encontrar más y mejores soluciones para favorecer los aprendizajes de los estudiantes Valliant (2016).

#### **2.2.2 Variable dependiente e indicadores ; Gestión Educativa**

La gestión educativa es definida por la Unesco (2011), como la disciplina de desarrollo que aplica principios generales de la gestión al campo específico de la educación, no es considerada una disciplina teórica, sino que se aplica en la cotidianidad de su práctica.

La gestión educativa se deriva de las estructuras de la gestión empresarial en la cual el sistema de planificación, organización, control y reformulación de acciones, están centradas en un responsable que recae directamente en el director de la institución por lo que es considerada como “Un proceso social que tiene relación con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y

materiales, organizadas formal o informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del sector educación”. Sovero (2007).

La gestión y la dirección son los ámbitos en donde se pueden evidenciar los liderazgos. Dicen Hersey y Blanchard (1969) sobre la gestión: “trabajar con y a través de individuos, grupos y otros recursos para conseguir los objetivos de la organización.”

Si bien el liderazgo implica tener en consideración lo que los autores exponen, es muy habitual que los objetivos institucionales no necesariamente coincidan con los objetivos que cada individuo se traza. De ahí que la diferencia esencial entre gestión y liderazgo, se halle en la distinción de que los directivos son responsables de los objetivos de la organización mientras que los líderes pueden responsabilizarse tan sólo de una parte de estos objetivos. Múgica (2003) señala que las habilidades que deben poseer los líderes y directivos se clasifican en tres categorías generales: técnicas, humanas y conceptuales. De lo cual podemos desprender que para ejercer un efectivo liderazgo deben poseerse conocimientos técnicos y pertinentes al lugar o área en que se ejerce, empatía para establecer adecuadas relaciones interpersonales y así mismo, la erudición suficiente para generar confianza y credibilidad entre pares y subalternos.

Según lo revela el informe McKinsey, Barber y Mourshed, (2007), el liderazgo es fundamental, no sólo para lanzar las reformas, sino para sostenerlas. Los líderes que generan cambios en los sistemas poseen a lo menos dos características. Primero es relevante su duración: En promedio los líderes estratégicos permanecen seis años en sus puestos, mientras que los nuevos líderes políticos lo hacen siete años. Esto no se condice con la realidad, si vemos lo que ocurre en Estados Unidos, tenemos que la duración media de los superintendentes de los distritos escolares urbanos es de sólo tres años; la duración media de los Secretarios de Educación en Inglaterra es de dos años; al igual coopera con los ministros de educación en Francia, que es de dos años. Lo segundo es que los líderes y lideresas del cambio promueven de manera activa la generación siguiente de cabecillas del sistema, garantizando así una transmisión dócil del liderazgo y la continuidad de los objetivos de la reforma, en el largo plazo. Esta última condición está en el centro. Entonces vemos cómo un grupo de los sistemas que

se estudiaron, lograron mantener la continuidad de las reformas pese a los cambios habituales en el liderazgo político. La estabilidad y continuidad en las directrices de los procesos de reforma es vital para el logro de los resultados que se traduzcan en rápidas mejoras en el sistema.

El principal desafío al que los líderes y lideresas de los sistemas educativos se enfrentan cotidianamente es como conducir sus sistemas a través de un proceso que les garantice obtener mejores resultados en su gestión y por extensión en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes. Este proceso es altamente complejo porque el estado de cosas en cada sistema es diferente, la realidad y contexto varían y los liderazgos se enfrentan a múltiples opciones y posibilidades combinadas de qué hacer a lo largo del camino. Una mala decisión, por sencilla que parezca, puede resultar en se tomen caminos equivocados y sin advertirlo, un mal atajo hará que no se llegue al destino previsto, planificado y esperado. El informe revela que no existe un camino único para mejorar el desempeño de un sistema educativo, la experiencia de los veinte sistemas se que tomaron de muestra, que han mejorado, indica que existen grandes similitudes en la naturaleza de sus procesos. Este informe describe los aspectos de esos procesos que son universales, los que son específicos al contexto y como ambos interactúan. Lo esperable es que estas experiencias beneficien a sistemas educativos en todas partes del globo en su bitácora de navegación para mejorar sus procesos y resultados.

Por su parte, en Chile, El Ministerio de Educación, a través de su centro de desarrollo docente CPEIP, realiza acciones destinadas a apoyar a directores y equipos directivos. Su objetivo es propiciar el desarrollo de sus capacidades para que, desde su rol como líderes de comunidades educativas, promuevan el cambio educativo, desempeñando un liderazgo de altos estándares, focalizado en lo pedagógico, en el desarrollo profesional de los y las docentes bajo su responsabilidad y en los aprendizajes de todos y todas los(as) estudiantes.

### 2.2.3 Acciones formativas para directores(as) en Chile

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), ofrece tanto a docentes como a directores(as) y otros profesionales de la educación, instancias de perfeccionamiento y capacitación desde el año 2011. Este departamento del Ministerio de Educación (MINEDUC), en lo que respecta a la formación de directores y directoras, ha puesto énfasis en la gestión y el liderazgo, generando no sólo programas y cursos en modalidad presencial, sino también a través de una plataforma virtual; CPEIP Virtual.

Sobre cursos que integran la oferta formativa para directivos, destacan el programa “Formación de Directores de Excelencia”, los que ponen énfasis en las necesidades de los establecimientos educativos que reciben subvención estatal y su objetivo fundamental es potenciar las capacidades directivas para desarrollar escuelas de calidad en todo el país. La oferta contempla programas de cursos diseñados para responder a las distintas etapas del desarrollo profesional de docentes y/o directivos.

El MINEDUC, cubre el coste del 100% de los aranceles de estos cursos. Adicionalmente entrega a los beneficiarios y beneficiarias, un pábulo calculado de acuerdo a la distancia entre su dirección laboral y el lugar de estudios.

Desde el 2017 a la fecha, más de catorce universidades acreditadas e instituciones sin fines de lucro están impartiendo estos programas para docentes y directivos seleccionados anualmente, donde la convocatoria alcanza un 73% de programas para regiones distintas de la Metropolitana.

Estos cursos se dividen en tres niveles, en virtud de la trayectoria de los y las postulantes.

**Nivel 1.** Programas dirigidos a directores(as), jefaturas técnico-pedagógicas y/o equipos directivos noveles con dos o menos años de experiencia directiva. También se considera a docentes con al menos tres años de experiencia como profesionales de la educación en establecimientos y que poseen aspiraciones para ocupar el cargo de director o directora.

**Nivel 2.** Programas dirigidos a directores, jefaturas técnico-pedagógicas y/o equipos directivos con experiencia entre tres y doce años.

**Nivel 3.** Programas dirigidos a directores, jefaturas técnico-pedagógicas y/o equipos directivos en etapas avanzadas, con trece o más años de experiencia directiva.

***Sujetos de Asignación ADECO (Asignación de Desempeño Colectivo)***

La ADECO es un incentivo dirigido a todos los profesionales del sector público o particular con financiamiento compartido con el estado a través de la subvención escolar, que han sido contratados para ejercer funciones directivas o técnico-pedagógicas.

Se consideran docentes directivos al (a la) director(a), subdirector(a) e Inspector (a) General del establecimiento educacional. Entre los y las docentes técnico-pedagógicos, se encuentran el Orientador o Orientadora y el o la jefe(a) de la Unidad Técnico-Pedagógica. También podrían entrar en este grupo otros(as) profesionales que hayan sido contratados(as) para desarrollar dicho tipo de funciones, tales como evaluadores o curriculistas, Jefes de área o coordinadores(as) técnicos(as) en el caso de los establecimientos de enseñanza media técnico profesional.

Según las bases y reglamentos de esta asignación, tendrán derecho a recibir la asignación, los profesionales de la educación con funciones directivas y técnico pedagógicas de los establecimientos educacionales, que “hayan suscrito un Convenio de Desempeño Colectivo conforme a las disposiciones vigentes; hayan sido evaluados como Destacados o Competentes en el logro del Convenio en la evaluación del respectivo Sostenedor y dicha evaluación haya sido validada por el DEPROV (Departamento Provincial de Educación); se hayan desempeñado en funciones directivas o técnico pedagógicas por el periodo de vigencia del Convenio. En caso de desempeño en dichas funciones por un período parcial inferior al calendario escolar, recibirán la asignación por un monto proporcional al período trabajado, se encuentren en servicio al momento del pago, desempeñando funciones directivas o técnico

pedagógicas, ya sea en el mismo establecimiento del sistema municipal o particular subvencionado o en otro de similares características.”

#### **2.2.4 Planes de mejoramiento educativo (PME).**

Todos los establecimientos educacionales que reciben financiamiento estatal en el país, anualmente deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual debe responder a un ciclo de mejora proyectado a cuatro años. El nivel intermedio del sistema, es decir quienes administran los establecimiento educacionales en calidad de sostenedores, impetran para efectos de dar cumplimiento y gestión a estos planes de mejora la coloquialmente llamada SEP (Subvención Escolar Preferencial), cuyo objetivo fundamental, el que se señala en la Ley 20248, que lleva su nombre, es entregar recursos a los estudiantes más vulnerables, definidos como prioritarios, a través de acciones de distinta naturaleza y dimensión administrativa como parte del PME, siempre cautelando un sentido pedagógico y en procura de mejorar los aprendizajes de todos y todas los(as) estudiantes.

El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento de planificación estratégica que le permite a un establecimiento educacional organizar de manera integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes, lo que instala en los colegios, escuelas y liceos del país el ejercicio de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de etapas y fases articuladas que deben desarrollar anualmente para dar cumplimiento a su plan y por extensión a lo que declaran y comprometen en sus PEI's.

#### ***Las etapas y fases del PME***

##### **Fase estratégica.**

Mirada proyectiva a cuatro años, que invita a diseñar una propuesta de mejoramiento desde el Proyecto Educativo Institucional. Esta fase considera dos etapas:

- **Análisis de PEI y Autoevaluación Institucional:** etapa en la que la comunidad educativa analiza su PEI y estima, desde la situación actual a las expectativas de concretarlo, es por ello que se realiza una autoevaluación institucional, la cual considera diversos aspectos de la gestión, que permiten establecer una línea de base.
- **Planificación estratégica:** etapa donde se elaboran los objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, que orientarán cada periodo anual. Se espera que durante esta etapa se logre la concreción del PEI y surjan las orientaciones y acuerdos para generar las acciones anuales que buscarán la mejora de los aprendizajes de todos y todas los(as) estudiantes.

#### **Fase anual.**

- **Diagnóstico anual:** análisis específico de resultados y de las prácticas de gestión que dan cuenta de la gestión institucional en las dimensiones que orientan los “*Estándares Indicativos de Desempeño*”, definidos por la Agencia de Calidad de la Educación (2014).
- **Planificación:** etapa, donde se diseñan las acciones que buscan concretar las estrategias diseñadas a mediano plazo y que acerquen cada período anual al logro de los objetivos a mediano plazo.
- **Implementación, seguimiento y monitoreo:** etapa en la que los establecimientos, además de implementar las acciones diseñadas, deben advenir los niveles de ejecución de estas y realizar seguimiento a los resultados.

#### **Evaluación.**

Etapa en que las comunidades educativas además de evaluar el impacto de las acciones, en cuanto a niveles de logro de la mejora de los aprendizajes de los y las estudiantes y también, el grado de aproximación al logro de la fase estratégica, se establecen las proyecciones para el próximo ciclo; periodo anual.

### **2.2.5 El SAC**

El SAC (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad), ordena, articula y define los roles de las instituciones principales que sustentan el sistema educativo chileno, propendiendo a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles y también la equidad, entendida como que todos y todas los y las estudiantes deben tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. La implementación del Sistema de Aseguramiento fue ampliamente difundido y publicado por la Superintendencia de Educación el año 2016, como “*Plan de aseguramiento de la calidad escolar*”, y este documento se organiza a las instituciones de la siguiente manera:

#### ***Consejo Nacional de Educación. Aprueba e informa***

- Bases Curriculares.
- Planes y programas de estudio.
- Estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad.
- Estándares indicativos de desempeño.
- Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.

#### ***Ministerio de Educación. Órgano Rector y coordinador del sistema***

Propone e implementa las políticas educacionales, define normativa y provee financiamiento. Elabora y propone:

- Bases curriculares.
- Planes y programas de estudio.
- Estándares de aprendizaje. Otros indicadores de calidad y estándares indicativos de desempeño.
- Plan de evaluaciones nacionales e internacionales.
- Promueve el desarrollo profesional de docentes, directivos y asistentes de la educación.



- Provee apoyo técnico y recursos educativos para el mejoramiento escolar.

***Agencia de Calidad / Propone y asesora al Mineduc en la elaboración del Plan de Evaluaciones Nacionales e internacionales. Evalúa***

- Logros de aprendizaje de los estudiantes en base a lo definido en los estándares de aprendizaje y otros indicadores de Calidad.
- Desempeño de los establecimientos y sus sostenedores según los estándares indicativos de desempeño.
- Orienta la mejora escolar a partir de los resultados de las evaluaciones.
- Informa a la comunidad en general.

***Superintendencia de Educación. Fiscaliza, Sanciona, Atiende, Promueve e Informa***

- Cumplimiento de la normativa educacional, legalidad en el uso de los recursos y la rendición de cuentas de los establecimientos subvencionados.
- Los incumplimientos normativos y aquellos relacionados con el uso de los recursos o con el proceso de rendición de cuentas.
- Consultas, denuncias y reclamos formulados por la comunidad educativa.
- El conocimiento, ejercicio y resguardo de los derechos educacionales.
- Sobre la normativa educacional y los derechos de la comunidad educativa.

## FIGURA 2

### Modelo SAC



**Nota:** Agencia de Calidad (2017).

### 2.2.6 Cambios normativos

La Ley 20.845 o de Inclusión Escolar, aprobada en junio del 2015, es una pieza fundamental de la nueva política educacional del país, dado que restituye y garantiza el derecho social a la educación, de modo que todos los niños, niñas, jóvenes y adultos(as) sean sujetos de derecho, iguales en su acceso a ella. También, precisa que las comunidades educativas son corresponsables de los logros de los aprendizajes de calidad y en consecuencia, por extensión, de la adecuada organización de los procesos educativos, para atender a sus estudiantes, sin segregación ni selección. Lo otro que esta normativa viene a relevar, es valor dentro de la gestión del Proyecto Educativo Institucional. También es un significativo avance de esta Reforma Educacional, la ley

que crea la Subsecretaría y Superintendencia de Educación Parvularia, contando desde entonces con cinco órganos que colaborarán con el MINEDUC en el desarrollo, coordinación y gestión de los procesos académicos, pedagógicos y normativos. Otra normativa que sigue los impulsos articuladores de la reforma es la Ley 20.903 que crea el sistema de desarrollo profesional docente, que apunta a promocionar y fortalecer las capacidades de los y las profesores(as), poniendo en valor de paso a las comunidades profesionales, como espacios de reflexión que sustentan el ciclo de mejora continua con que se nutre el PME, toda vez que estos(as) docentes son quienes implementarán en las salas de clases y demás territorios de aprendizaje dentro de los colegios, escuelas y liceos, las estrategias de mejoramiento. El MINEDUC a promovido en consecuencia un cambio de enfoque en los procesos de gestión escolar, donde cuenta como eje principal la participación de todos los actores del sistema educativo, no obstante, todas estas permutaciones, solo tendrán impacto, si el mejoramiento de la calidad de la educación y en lo principal, el de los aprendizajes, se sitúa desde el territorio en las particulares necesidades de cada estudiante como parte consustancial de este, y en definitiva, son los equipos directivos y de gestión quienes deben liderar de manera efectiva cada uno de los procesos que se requieren para la mejora real y sostenida.

### **2.2.7 Colaboración, trabajo en equipo y comunidades de aprendizaje**

Hoy, en nuestro andar como miembros de la sociedad contemporánea nos vemos cada vez más embebidos de la implacable presencia de la era digital. Con frecuencia solemos ser testigos oculares – y también protagonistas - de como en la locomoción colectiva, las calles y en general en cualquier espacio público, jóvenes, niños y adultos, interactúan con diversos dispositivos de comunicación, entretenimiento u otro, sin distinción de clases y al margen de las desigualdades sociales ampliamente conocidas. La mayoría de los procesos y actividades habituales, cotidianas y burocráticas de los ciudadanos, cuentan ahora con una plataforma informática, con la que la Internet se ha transformado en el vehículo fundamental por donde se movilizan océanos de información, tanto en la cotidianidad, como en la vida profesional de la gente.

En palabras de Morales (2011), el valor social y económico de la información radica en su reconocimiento individual o colectivo, así como en la necesidad de utilizarla o poseerla. La sociedad actual, denominada sociedad de la información, no sería tal si no se considera como prioridad el que todos los grupos que la forman ejerzan la lectura como parte de la riqueza humana que propiciará el crecimiento sostenido. Se plantea entonces la necesidad de crear bibliotecas universitarias, con medios reales y virtuales, para ser compartidas desde cualquier parte del mundo. Por otro lado, se propone la urgencia de generar información, como un insumo básico para el desarrollo cultural, económico y político de cualquier país, sin embargo, cuando todas las fuentes nos muestran como la sociedad actual asiste a una sobrecarga inédita de acceso a la información, resulta complejo entender como el conocimiento pareciera ser diametralmente efímero.

El sistema educativo debe hacerse cargo a través de sus autoridades, de la realidad pura, es decir tomar efectiva conciencia sobre las desigualdades y brechas no solo educativas en relación a estudiantes en etapa escolar, sino también en la formación de profesores y profesoras y los niveles de productividad docente con que se cuenta, antes de seguir invirtiendo en programas de innovación, que hasta ahora sólo se han preocupado del hardware y otros recursos, distintos al humano.

Uno de los grandes problemas, según Sánchez Ilabaca (2011), de las políticas de integración de TIC del Ministerio de Educación chileno, es que se ha atiborrado a las escuelas y liceos de recursos en una lógica transversal, sin considerar las particularidades o bien, los desarrollos, avances y características particulares de los subsidiarios de estas inversiones.

Desde hace ya una buena data, la academia se encuentra sumergida en una desafiante transición hacia una sociedad basada en el conocimiento, donde el imperativo es un flujo de información que fluye libremente en distintos formatos y medios de forma masiva y exponencial. En ello surgen las diversas cuestiones problemáticas a las que habrá que sobreponerse, entre ellas el reconocer que en muchas de las ocasiones la información llega a las personas sin filtro alguno, levantando

cuestionamientos sobre su autenticidad, validez y confiabilidad, las conocidas coloquialmente “*fake news*”, aparejadas con la denominada posverdad, para la cual ya son escasas las herramientas y competencias para identificarlas, procesarla y descartarlas.

### **2.2.8 Innovación Educativa**

En un diagnóstico de competencias informáticas realizado en dos establecimientos, uno de financiamiento compartido y otro municipal, ante la pregunta ¿Qué son las TIC? el 76% de los(as) consultados desconoce el significado de la sigla. Si hacemos esta pregunta a una persona en la calle, en caso de saber, es muy probable que su respuesta sea "Internet" y se podría asumir que la imagen incluye un computador. Si bien esta se podría llamar la "definición social" de TIC, es muy genérica y abarca una diversidad enorme de usos (software) que claramente tienen propósitos distintos y consecuentemente pueden tener impactos diferentes. Asimismo, el restringir el concepto de TIC sólo a dos tecnologías - Internet y el Computador- limita el espectro de posibilidades, tales como PDA, Consolas de Juego, teléfonos celulares, DVD Players, iPhone, Ipod, Tablet, etc.

En este sentido, al preguntarse por la "efectividad de las TIC ", parece razonable definir primero: ¿de qué tipo de TIC estamos hablando? y ¿qué tipo de uso es el que se busca medir?

Al mantener la pregunta a nivel general se corre el riesgo de perder oportunidades de tecnologías y usos específicos que pueden ser efectivos.

Desde una perspectiva general, McFarlane (2001), señala que actualmente las TIC son vistas de tres maneras:

- (i) Como un conjunto de habilidades o competencias
- (ii) Como un conjunto de herramientas o vías para hacer lo mismo de siempre, pero de un modo mejor y más económico.
- (iii) Como un agente de cambio con un impacto revolucionario.

En este marco, Eurydice (2002) destaca que el enfoque que prevalece en las políticas nacionales de integración de TIC al currículum está asociadas a la segunda mirada, consistente en añadir un elemento TIC a la tarea de aprender, para lograr mejor el objetivo propuesto. Asimismo, hay evidencia de que en muchos países se está incorporando la primera mirada como un objetivo en el currículum, ya sea transversal o como una asignatura más.

La tercera mirada ha estado presente desde hace tiempo y ha tenido distintas concepciones: en la década de los 80 los computadores se representaban como un "Caballo de Troya", Olson, J. (1988), que lleva la innovación implícita, en los 90 según Hawk, Joworosky & McMahan (1990), se veían como catalizadores, que aceleraban el proceso de cambio y actualmente se definen como palanca, una herramienta que debe ser aplicada conscientemente para efectos.

La aproximación de McFarlane facilita el análisis de las expectativas relacionadas con la introducción de TIC en el sistema educacional y en este sentido es necesario que, al momento de responder preguntas respecto a efectividad, se establezcan claramente cuáles eran los propósitos originales de la introducción de las TIC.

Considerando las reales intenciones de los gobiernos de América Latina, respecto al posible impacto de las TIC, tanto en el desempeño como en los logros de aprendizaje de las y los estudiantes, es necesario considerar que tanto en Chile como en otros países de territorio próximo, se ha establecido que la introducción de TIC en el sistema educacional no produce cambios significativos en los resultados de las mediciones nacionales de la calidad de la educación. Más aún, los resultados de diversas investigaciones plantean que no hay evidencia generalizable respecto al impacto de las TIC en el aprendizaje de las y los estudiantes.

Sin embargo, la OECD, producto de una investigación internacional en la que participaron más de 23 países, plantea que las TIC juegan al menos dos roles fundamentales en relación al proceso de aprendizaje:

- (i) Enriquecen los contenidos y recursos del currículum
- (ii) Favorecen el desarrollo de aprendices autónomos.

Asimismo, hay consenso en que la adopción y aprovechamiento de las TIC en los establecimientos es un proceso lento y complejo como lo señala Pelgrum (2002) y que depende principalmente de variables y factores asociados al nivel de habilidades y competencias para y con el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones de los y las docentes, Carnoy (2002).

En síntesis, para responder preguntas respecto a la efectividad de las TIC en educación, es necesario tener en cuenta que, en definitiva, las TIC son un conjunto de herramientas que cambian día a día, que cada una tiene propósitos particulares que responden a necesidades específicas. La capacidad de satisfacer dichas necesidades es lo que en definitiva se debería considerar al momento de medir su efectividad (... no se puede esperar que un destornillador sirva para clavar "mejor" un clavo). McFarlane (2002).

### **2.2.9 TIC en Educación**

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) están presentes en la educación desde hace ya bastante tiempo. En Chile este fenómeno adquiere real protagonismo e impacto en las postrimerías de la década de los años noventa con el entonces llamado “Proyecto Enlaces”, al cual ya se hizo mención en los primeros capítulos de este trabajo. Enlaces consistió en generar un estándar de software y hardware situados en una sala laboratorio conectada a Internet, dentro de las escuelas y liceos, para dar los primeros pasos de acceso a información, contenidos educativos multimediales y conexión a redes locales y extranjeras de personas en todo el mundo.

Las investigaciones recientes, en el mundo, demuestran que efectivamente las TIC son un gran aporte a todos los procesos educativos, Colás (2018), refiriéndose a la situación en España, señala a este respecto que la descripción de algunos rasgos de las políticas educativas dirigidas a la integración de las TIC a nivel europeo, nacional y autonómico pone en evidencia la necesidad de caracterizar las buenas prácticas, como eje vertebrador de la innovación y mejora educativa donde estos medios tienen grandes

potencialidades educativas, ya que los estudiantes se sienten más motivados, al tiempo que facilitan su aprendizaje autónomo y favorecen un estilo docente más participativo.

Siendo el proyecto Enlaces la primera iniciativa del Ministerio de Educación chileno en este ámbito, consideró en sus primeras acciones, capacitaciones a docentes y directivos, espacios de participación, encuentros de intercambio de experiencias exitosas entre establecimientos, la creación de la figura de un “Coordinador de Enlaces”; es decir, un docente o técnico con manejo de tecnología informática a cargo de la mantención y usabilidad de los recursos, pero no de lo pedagógico, entre otras variadas soluciones más bien sesgadas, tanto en lo educativo como en lo meramente tecnológico. Si bien la iniciativa causó un gran impacto en las comunidades educativas, principalmente en los estudiantes, con el tiempo fue perdiendo su fortaleza, principalmente porque los docentes veían en este nuevo paradigma un desafío amenazante que venía a cambiar metodologías y dinámicas tradicionales, exhortándolos a aprender nuevas cosas que para ellos en general implicaban “más trabajo” , lo que sumado a otras exhortaciones naturales propias del ejercicio responsable y eficaz de la docencia, como es el capacitarse, actualizarse y mantenerse sintonizado con los paradigmas contemporáneos y fundamentalmente con los estudiantes y aprendices en tiempo real, hoy forma sustantiva parte de lo que en las salas de profesores se declara como “agobio”.

En consecuencia, la política educativa se fue debilitando en el tiempo y sólo se tradujo en la adquisición indiscriminada de equipos y tecnología dejando postergada indefinidamente, salvo lagunas ofertas formativas sostenidas, pero menores en el tiempo, la capacitación efectiva y la definición de un estándar adecuado de competencias informáticas en docentes y directivos, lo que hasta nuestros días es una lastimera debilidad. Por lo mismo, el impacto de las TIC en los procesos y resultados educativos en Chile, aun no puede cuantificarse. Tampoco se cuenta con indicadores de logro efectivos y certeros respecto al uso de tecnología en educación y las mejoras esperables en los aprendizajes de los estudiantes del sistema.



En este sentido Joan Majó (2003) nos señala que “la escuela y el sistema educativo no solamente tienen que enseñar las nuevas tecnologías, no sólo tienen que seguir enseñando materias a través de las nuevas tecnologías, sino que estas nuevas tecnologías aparte de producir unos cambios en la escuela producen un cambio en el entorno y, como la escuela lo que pretende es preparar a la gente para este entorno, si éste cambia, la actividad de la escuela tiene que cambiar”.

### ***Constructivismo, Innovación y colaboración***

En la historia de la humanidad han concurrido vastamente el trabajar y el aprender como dos actividades paralelas y complementarias, pese a que recién a fines del siglo XX surge el concepto de aprendizaje colaborativo, transformándose en un tema de estudio en el que se ha teorizado bastante.

La humanidad, transitando en un estadio de crisis, se somete a una búsqueda exasperada por refundar la sana convivencia y la cooperación como mecanismos de supervivencia en un planeta agotado y sobrexplotado por la mezquindad de un elite reducida e individualista, ha dado un sitio de privilegio y transversal a la promoción tanto del aprendizaje, como del trabajo colaborativo, cuyo éxito y mejor expresión se encuentra en el uso de TIC, no solo en el sistema escolar, en la escuela o liceo, si no, en todas las esferas del quehacer gregario actual. Para Luz María Zañartu (2007), esto tiene tres respuestas.

Primero, un entorno de aprendizaje digital de carácter global, representado en la red de redes, Internet, donde no existen barreras culturales ni idiomáticas y cuyas características de instantaneidad e interactividad la hacen muy atractiva. Hablamos de un nuevo entorno electrónico de aprendizaje, que antes no existía, y que pone en red simultáneamente a millones de personas, sin considerar distancias, ni importar su lugar de residencia. En síntesis, esto implica que la red y las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC, son un contexto concreto en el que puede articularse el carácter colaborativo del aprendizaje.

La segunda perspectiva es que consideramos que el entorno de aprendizaje electrónico reúne características que son especialmente poderosas para la colaboración, tales como su: interactividad, ubicuidad, y sincronismo.

La tercera respuesta es que las teorías del aprendizaje hasta mediados del siglo XX acentuaron el conocimiento individual, por sobre el social. A fines del siglo pasado, el enfoque sociocultural valorizó lo social como complemento al proceso cognitivo personalizado de cada individuo.

El aprendizaje colaborativo prescribe entonces, los nuevos escenarios del sistema educativo, se irgue y acomete a un nuevo contexto socio cultural donde se deconstruye el “cómo aprendemos” (socialmente) y “dónde aprendemos” ; en redes de cooperación humana.

Aceptar y asumir efectivamente esta realidad, implica, en el escenario social, el aceptar el apareamiento de una sociedad civil multinacional que cubre hoy con ubérrima aceptación diversas esferas de acción multilateral, cuyo interés de base, es el oponerse a una exacerbada globalización que pone en riesgo la identidad local de un territorio determinado, sucumbiendo a las culturas dominantes que como ya antes se señaló, diseminan información indiscriminada, pero no promueven el conocimiento, la sustentabilidad y la cooperación entre estos grupos humanos en sus particulares comarcas .

Culturalmente esto implica la aparición de sociedades multiétnicas y multiculturales, el surgimiento de industrias y redes globales de comunicación, la transnacionalización de la semiótica y la proliferación de conflictos entre civilizaciones y comunidades en torno a sus sistemas de creencias y relaciones intersubjetivas.

Brunner y Tedesco (2003) afirman que la revolución tecnológica de la información y las comunicaciones, una de las fuentes de las interconexiones globales, representa por sí misma una fuerza transformadora de casi todos los ámbitos de actividad social: el trabajo y la producción, el hogar y el consumo, el comercio, el entretenimiento, la socialización y transmisión de los saberes, la organización de las empresas y los

Estados, la provisión de servicios y la circulación de todo tipo de datos y conocimientos.

El sistema Educativo debe superar los estigmas que carga a causa de los imperativos que la innovación educativa exhorta. Principalmente las brechas en conocimiento y acceso dentro del sistema escolar, se ven eclipsados por la conectividad y despliegue de información que transita en los dispositivos móviles y ordenadores de los ciudadanos del siglo XXI, el desafío de los líderes educativos es poner en valor y aceptar la oportunidad de que existe una población con mayores niveles de acceso y así mismo, quizá, en preocupante coerción omnisciente por la infinidad de estímulos y contenidos multimedial para el ocio y el consumismo, que no son precisamente los que el sistema educativo busca proveer y desarrollar en estudiantes de los distintos niveles de enseñanza y capas de la sociedad. Al respecto Suarez (2002) señala que tan vastos se espera que sean sus efectos de este fenómeno, que la OCDE prevé que “las redes de comunicación y las aplicaciones interactivas multimedia están proporcionando los fundamentos para una transformación de los arreglos socioeconómicos existentes hacia una sociedad de la información. Ésta se concibe como el resultado de un cambio de paradigma en las estructuras industriales y relaciones sociales semejante a la revolución industrial que en su momento transformó a las sociedades en agrarias.

## **2.3 Definición de conceptos**

### ***Calidad educativa***

Es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, el familiar y aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados. Mortimore (1998).

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

Son un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados también por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, contribuir a asegurar una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de Chile. MINEDUC (2017).

### ***Gestión educativa***

Es una disciplina que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos. Se trata de una suerte de administración educativa, en el sentido de que intenta pensar el proceso educativo como un todo organizado, sistémico. Raffino (2020).

### ***Innovación***

Según la real academia de la lengua española, la innovación es el acto o el efecto de innovar, también se define como la acción de creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Sánchez (2005), hace un compendio de definiciones de diversos investigadores, relacionando el concepto con el ámbito educativo, donde González y Escudero en Bolívar, (2002), señalan: hablaremos de

innovación refiriéndonos a la serie de mecanismos y procesos más o menos deliberados y sistemáticos por medio de los cuales se intenta introducir y promocionar ciertos cambios en las prácticas educativas vigentes. Por su parte Rivas (2000), señala como innovación educativa a la acción deliberada para la incorporación de algo nuevo en la institución escolar, cuyo resultado es un cambio eficiente en sus estructuras u operaciones, que mejora los efectos en orden al logro de los objetivos educativos.

### ***Liderazgo***

French y Bell (1996), exponen que es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (citado en Gómez-Rada, 2002)

### ***Plan de Mejoramiento Educativo (PME)***

Es un instrumento de planificación estratégica que le permite al establecimiento educacional organizar de manera sistémica e integrada los objetivos, metas y acciones para el mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes; lo que implica intencionar en las escuelas y liceos el desarrollo de un Ciclo de Mejora Continua, entendido como un conjunto de fases articuladas por las cuales deben transitar permanentemente para mejorar su gestión institucional y sus resultados educativos en función de lo declarado en el PEI. MINEDUC (2017).

### ***Propuesta Pedagógica***

Es el conjunto de decisiones tomadas por los actores educacionales acerca de la forma cómo deben conducirse los procesos de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa. Contiene una suma de ideas que van a normar y orientar los procesos educativos que se realizan en la institución. MINEDUC (2017).

### ***Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)***

Articula, ordena y define los roles de las instituciones principales que sustentan nuestro sistema educativo, para propender a asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles y garantizar la equidad, entendida como que todos los y las estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Superintendencia de Educación (2006).

### ***TIC***

Tecnologías de la información y las comunicaciones. Gilbert (1992), sobre el concepto de TIC, nos decía que hacen referencia al “conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información”. Para Moreno (2015), constituyen un conjunto de herramientas que deben orientarse a facilitar el aprendizaje en red, promover el manejo crítico de la información y estimular la creación de los propios significados.

### ***Alfabetización Digital***

La alfabetización digital es la capacidad de una persona para realizar diferentes tareas en un ambiente digital. Esta definición genérica engloba muchos matices ya que incluiría la habilidad para localizar, investigar y analizar información usando la tecnología, así como ser capaces de elaborar contenidos y diseñar propuestas a través de medios digitales. La alfabetización digital debe entenderse no sólo como un medio sino también como una nueva forma de comunicación y de creación y comprensión de la información. UNIR (2019).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODÓGICO**

#### **3.1 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

Los funcionarios y funcionarias del INJMC consideran que el Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) es una herramienta que mejora la colaboración y la gestión educativa, año 2020.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a. Existen bajos niveles de participación y colaboración en los procesos de gestión educativa del INJMC, año 2020.
  
- b. Los funcionarios y funcionarias del INJMC no cuentan con un estándar apropiado de recursos, alfabetización digital y competencias que les permitan innovar e integrar las TIC en sus prácticas, año 2020.
  
- c. El INJMC cuenta con un plan institucional de informática, adscrito al Proyecto Educativo, que viabiliza la integración de un modelo tecnológico de gestión educativa, año 2020.

## **3.2 VARIABLES**

### **3.2.1 Identificación de la variable independiente**

X = Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE)

#### ***3.2.1.1 Indicadores***

X1.1 = Participación y colaboración

X1.2 = Innovación e integración de TIC

X1.3 = Plan Institucional de informática educativa.

#### ***3.2.1.2 Escala de medición***

La escala de medición es nominal dado que se llevó a cabo a través de preguntas abiertas.

### **3.2.2 Identificación de la variable dependiente:**

Y = Gestión educativa

#### ***3.2.2.1 Indicadores***

Y 1.1 = Objetivos institucionales

Y 1.2 = Comunicación y evaluación de procesos

Y 1.3 = Roles y alfabetización digital de funcionarios y funcionarias

#### ***3.2.2.2 Escala de medición***

La escala de medición utilizada para la variable fue tipo Likert: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo.



**TABLA 1***Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Indicadores	Escala	Ítem
Independiente:	Participación colaboración	y Categorías por tendencia.	Obj. 1
X=Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE)	Innovación e integración de TIC		Obj. 2
	Programa Institucional de informática educativa.		Obj. 3
Dependiente:	Objetivos institucionales	1 = Totalmente de acuerdo	3,6,8,9
Y = Gestión educativa	Comunicación y evaluación de procesos	2 = Parcialmente de acuerdo	2,5
	Roles y alfabetización digital de funcionarios y funcionarias	3 = En desacuerdo 4 = Muy en desacuerdo.	1,4,7,10

**Nota:** Elaboración propia.

### **3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada. En principio un estudio aplicado, es el que según Sellriz (1980), nos sirve para obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación y abordar de manera más precisa el problema que justifica su realización.

Por ello, desde los hallazgos que se generaron en las primeras entrevistas en profundidad, antes de dar inicio a la investigación con los grupos de discusión, en un primer momento permitió consolidar la construcción de un cuestionario para obtener un acervo estadístico con las percepciones de los actores que constituyeron la muestra final, transitando a una investigación de tipo descriptiva que finalmente culminó con el diseño de un modelo, lo cual, según señala Hurtado De Barrera (2000), puede traducirse en la elaboración de una propuesta como solución a un problema de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento.

La conveniencia de estos diseños, radica en que permiten generalizar los resultados a los diferentes sujetos de estudio, para poner a prueba los aspectos de una teoría emergente y además desarrollar y/o probar un instrumento, en este caso el MMCGE que fue propuesto como solución.

#### **3.3.2 Diseño de investigación**

La investigación fue de diseño no experimental y de corte transversal (un solo año), de enfoque cuantitativo, como apuntan Hernández, Fernández y Baptista (2010) son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Este es el caso. Se participó con distintos actores relevantes de la comunidad educativa, estableciendo estados de situación, contextos operativos, espacios reales de intervención y condiciones de funcionamiento. En la etapa inicial se participó en grupos de discusión, se realizaron entrevistas en profundidad, se expuso la propuesta

de gestión que considera el Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) y luego esta se somete a la evaluación y opinión de los distintos estamentos.

Como segunda práctica, el instrumento que se utilizó para efectos de recoger información, consideró un cuestionario con escala de valoración tipo Likert, la unidad de análisis que constituyó la muestra, se constituyó con distintos miembros de la comunidad educativa, quienes se manifestaron respecto al modelo propuesto y sobre aspectos claves de la gestión institucional, su operatividad e impacto, en relación al contexto educativo vigente y sus estándares.

Gráfica del diseño de investigación:

$$\begin{array}{ccc} G_1 & X & O_1 \\ G_2 & X & O_2 \end{array}$$

Siendo  $G_1$  el grupo de directivos, y  $G_2$  el grupo de funcionarios;  $X$  es la intervención que corresponde al instrumento para el recojo de los datos. El  $O_1$  se refiere al resultado del recojo de información a los directivos y  $O_2$  al resultado del recojo de información de los funcionarios(as).

### 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación fue descriptiva, dado que puntualiza los elementos claves del fenómeno para analizarlos, a fin de indagar específicamente sobre las variables que se manejan en la investigación, en este caso, el MMCGE y la gestión educativa. La investigación descriptiva es un método que intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población. Tamayo (1994) define la investigación científica como “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

Se buscó coleccionar las prácticas, estrategias y niveles de participación y colaboración en un contexto y momento dado, y en función de las pesquisas se presentó una alternativa

de modelo de gestión que podría adoptarse como solución, en el estado de situación y tiempo en que se realizó este estudio en el Instituto Nacional José Miguel Carrera.

### **3.5 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación posee como ámbito el Instituto Nacional José Miguel Carrera, ubicado en la ciudad de Santiago de Chile y el tiempo de la investigación fue durante el año 2019, considerando en el estudio datos históricos y finalizando el análisis y las conclusiones en el 2020.

### **3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.6.1 Unidades de Estudio**

Según Hurtado de Barrera (2000), la unidad de estudio se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de las características, evento, cualidad o variable, que desea estudiar, una unidad de estudio puede ser una persona, un objeto, un grupo, una extensión geográfica, una institución, entre otras. La unidad de estudio estuvo compuesta por los funcionarios(as) del Instituto Nacional José Miguel Carrera, específicamente docentes jefes(as) de departamento, asistentes de la educación y el equipo directivo.

#### **3.6.2 Población**

Arias (2006) define población como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

En esta investigación, la población se compone de 284 trabajadores(as) de los(as) cuales 204 son docentes, incluyendo directivos y 80 asistentes de la educación y otros(as) funcionarios(as).

Se consideró como muestra a aquellos que ejercían algún nivel de liderazgo, representación gremial o jefatura. Dentro de ese estadígrafo se encuentran: 12 Docentes con jefatura de departamento, 6 asistentes de la educación y 8 Directivos. Docentes y

Asistentes de la educación se categorizan como: “funcionarios” y el resto de la muestra como “directivos”.

### **3.6.3 Muestra intencionada**

Arias (2006), el muestreo intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, o bien como lo describe Parra (2003), este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras.

La muestra es censal, dado que la población es finita. Se seleccionó la misma cantidad de sujetos de la población pertenecientes al Instituto Nacional José Miguel Carrera. En este sentido, Ramírez (2012) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

## **3.7 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.7.1 Procedimiento**

Para esta investigación, dado su enfoque mixto, se utilizaron distintos procedimientos. Partiendo con la revisión de datos históricos. Durante el trabajo de campo, primeramente se realizan intervenciones de observación no participante e igualmente participante, no estructurada, lo que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes parte de la muestra, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Kawulich (2005), señala que la observación, especialmente la observación participante, ha sido utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre la gente, los procesos y las culturas. Específicamente, en esta investigación, se trabajaron la observación participante a través de un ciclo de entrevistas y la aplicación de cuestionarios con preguntas dirigidas y abiertas a Directivos, Docentes y Asistentes de la Educación, los

dos últimos grupos, son citados y mencionados a lo largo del estudio como funcionarios(as).

### **3.7.2 Técnicas**

Las técnicas utilizadas fueron la observación participante y la encuesta. Sobre la primera, su elección responde a lo que señalan Taylor y Bogdan (1984). “Los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena, personas cuya posición los participantes dan por sobreentendida. Idealmente, los informantes olvidan que el observador se propone investigar. Muchas de las técnicas empleadas, en la observación participante corresponden a reglas cotidianas sobre la interacción social no ofensiva; las aptitudes en esa área son una necesidad. las cuales permiten tener claridad de la situación en el Instituto Nacional José Miguel Carrera y el posterior análisis de resultados.” En relación con la encuesta, fue considerada como la más apropiada por el enfoque y propósitos del estudio, refrendado por López (1998) quien señala que la encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

Con ambas técnicas complementadas, se pudo obtener los resultados esperados.

### **3.7.3 Instrumentos**

Se aplicó una entrevista de 3 preguntas abiertas y una encuesta conformada por dos cuestionarios con 10 ítems cada uno. Uno fue aplicado a los directivos y otro a los otros estamentos de funcionarios (docentes, jefe de departamento y asistentes de la educación). La primera pregunta de la encuesta se redactó permitiendo que cada quien se refiera a las fortalezas y debilidades que consideran constituye la integración del MMCGE en sus prácticas de gestión y liderazgo. La segunda pregunta plantea la

posibilidad de evaluar el modelo de gestión y participación que propone el MMCGE y la tercera solicitó expresar libremente comentarios y reflexiones sobre las diversas materias asociadas a este estudio. Se utilizó complementariamente una ficha de registro anecdótico como apoyo de información.

La escala es de tipo Likert. La medición utilizada fue: *Totalmente de acuerdo*, *Parcialmente de acuerdo*, *En desacuerdo*, *Totalmente en desacuerdo*. Los instrumentos fueron sometidos a una revisión de pares, con la finalidad de realizar eventuales ajustes y sumar criterios. Los comentarios fueron los siguientes:

***Voltaire Alvarado Peterson***

Profesor de Historia; Magíster en Geografía, Doctor en Geografía; Académico Universidad Academia de Humanismo Cristiano. **Comentarios:** Homologar el concepto TIC o TIC. Hay nuevas corrientes que han eliminado la 's, pero en el documento aparecen ambas. Dejar sólo una de ellas. Ambos instrumentos se aprecian resistentes ante los elementos abordan, con fijación sobre dos áreas que se encuentran en ambos: la gestión de comunidad académica. Pienso que, a partir de los resultados obtenidos en alguna experiencia de aplicación, la mayor fortaleza de las mediciones como las aquí presentes, está en cómo evalúan el actuar colectivo sobre un área en particular. Si se aplica, que sería lo ideal para "probar la prueba", buscar algunas evidencias en las preguntas referidas a la gestión de comunidad académica. Tomar dichas interrogantes y observar sus tendencias, aporta a validar lo que quiere convertirse en panorama para la toma de decisiones y el seguimiento sobre los resultados esperados.

***Sofía Correa Rodríguez***

Profesora de Educación General Básica y Educación Diferencial, Magíster en Currículum y Evaluación, Magíster en Educación Diferencial; Supervisora Técnica, MINEDUC. **Comentarios:** Los instrumentos abarcan un amplio espectro de las diversas dinámicas que acontecen en la vida escolar tanto en la dimensión de liderazgo como en la gestión directiva. Es recomendable combinar muy íntimamente la

aplicación de cuestionarios, con entrevistas en profundidad, observación participante y/o cierta etnografía que permita familiarizar o bien consignar si los individuos que formarán parte de la muestra manejan los conceptos y guardan alguna proximidad a lo menos informativa sobre las dimensiones y tópicos que buscan diagnosticar los instrumentos. Finalmente, se recomienda sumar los hallazgos de esta investigación, a la evidencia existente en materia de innovación educativa y uso de TIC en el sistema educativo chileno en los últimos veinte años, donde se aplicaron entre otras pruebas estandarizadas un SIMCE TIC y con ello contribuir con las iniciativas sobre apoyo a la gestión que precisa el sistema educativo chileno.

***Ximena Orellana Román***

Profesora de Historia; Mg. Informática Educativa; Doctorando en Educación; Académica Universidad de Santiago de Chile. **Comentarios:** El uso del concepto TIC, refiere adecuadamente, el que se usa en el instrumento. Tics es una malformación académica derivada de algunos autores españoles. Es más universal y correcto usar TIC. Respecto a la Pregunta 1: **¿La comunidad docente y los(as) funcionarios(as), poseen conocimiento y claridad sobre las funciones y roles del Equipo Directivo?** Comentarios: ¿cuáles son los medios de verificación que supone el constructor de la pregunta utilice finalmente la persona que conteste, ¿o es simplemente percepción? A lo mejor la pregunta tendría que redirigirse a ¿usted ha participado en instancias donde se hayan dado a conocer las funciones y roles del equipo directivo? Para atender a reconocer a personas que cabe la posibilidad hayan realizado actividades de autoaprendizaje, se podría preguntar, ¿usted participa de instancias donde se establecen los planes de acción y las tareas que cada directivo realizará? Orellana opina respecto a la pregunta 2: **¿La institución promueve que los funcionarios se capaciten y se actualicen permanentemente en el uso de TIC, para ser parte de la Gestión Institucional?** Es necesario mencionar que no necesariamente alguien que esté en la línea y capacitado en las TIC participará necesariamente en la gestión del establecimiento. Por eso esta pregunta se podría intencionar aún más, hacia lo que



persigue la aplicación del instrumento. La bibliografía menciona que los procesos de integración de TIC en las prácticas docentes se realizan a partir del estímulo consciente y el desarrollo de estrategias de acompañamiento de parte de las direcciones pedagógicas de las instituciones. Otra cuestión crítica para la integración de TIC y para la innovación es el reconocimiento a los docentes, sin este las posibilidades reales y prácticas de promover la innovación es irreal.

Sobre la validación de los instrumentos, todas las sugerencias e indicaciones fueron consideradas en los mismos y en el desarrollo de la investigación.

**TABLA 2**

*Matriz de juicios de expertos*

<b>Nombre del Experto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Resumen Experiencia profesional</b>	<b>Juicio de validez</b>
Voltaire Alvarado	Doctor	-Académico Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Favorable
Sofía Correa	Magister	-Universidad Autónoma de Talca - Ministerio de Educación	Favorable
Ximena Orellana	Magister © Doctora	- Universidad de Santiago de Chile - Universidad Santo Tomás	Favorable

**Nota:** Elaboración propia.

### **3.7.3.1 Relación dimensión e ítem de la variable independiente. MMCGE**

#### **Entrevista de preguntas abiertas.**

1.- Refiérase a las fortalezas y debilidades que conlleva para el desarrollo institucional, que el establecimiento propicie el uso del MMCGE (Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa).

2.- En relación al MMCGE; escriba aquí sus opiniones, sugerencias, mejoras y/o nivel de satisfacción con la herramienta.

3.- Escriba aquí sus comentarios, reflexiones u otra información que desee agregar.

### **TABLA 3**

*Preguntas y variable independiente*

<b>Preguntas para análisis cualitativo</b>		
X1	Participación y colaboración	OBJETIVO 1
X2	Innovación e integración de TIC	OBJETIVO 2
X3	Plan Institucional de Informática	OBJETIVO 3

Educativa.

---

**Nota:** Elaboración propia.

#### ***3.7.3.2 Relación dimensión e ítem de la variable dependiente / Gestión educativa***

Se desarrollaron dos cuestionarios con diez preguntas de selección múltiple y con escala de valoración tipo Likert. Se aplicaron a dos categorías, directivos y Funcionarios, respectivamente. Ambos incorporaron los indicadores definidos en las variables, quedando cuatro preguntas para participación y colaboración, dos para innovación e integración de TIC y cuatro para el programa de innovación educativa.

### **Cuestionarios.**

- 1.- La comunidad docente y los(as) funcionarios(as), poseen conocimiento y claridad sobre las funciones y roles del Equipo Directivo.
- 2.- La institución promueve que los funcionarios se capaciten y se actualicen permanentemente en el uso de TIC, para ser parte de la Gestión Institucional.
- 3.- Los(as) procesos de gestión son participativos y se comunican e informan a toda la comunidad.
- 4.- El Modelo de Gestión Institucional es conocido y validado por toda la comunidad educativa.
- 5.- Existe en el establecimiento un estándar tecnológico que permite, acceso, uso y aplicación de TIC en la gestión educativa.
- 6.- Existen en el establecimiento equipos académicos y administrativos que lideran desde la innovación y lo transmiten hacia toda la comunidad.
- 7.- El equipo directivo gestiona y lidera el cambio y la innovación en atención a la normativa vigente.
- 8.- Existen en la institución comunidades de aprendizaje, colaborativas, donde participan docentes y directivos.
- 9.- Los presupuestos, sistemas de participación y estados de avance de la gestión institucional son accesibles y conocidos por toda la comunidad educativa.
- 10.- Cada directivo cuenta con las herramientas, autonomía y capacidad de socializar y promover su Plan de Acción anual; objetivos estratégicos, metas u otras iniciativas de manera interactiva y fluida con la comunidad.

**TABLA 4***Preguntas y variable dependiente*

<b>Preguntas para análisis cuantitativo</b>		
X1	Participación y colaboración	3,6,8,9
X2	Innovación e integración de TIC	2,5
X3	Plan Institucional de Informática Educativa	1,4,7,10

**Nota:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

Para este estudio se realizaron distintas actividades y acciones que permitieron levantar información, datos y estadísticas en una dimensión cuantitativa y al mismo tiempo se tuvo la oportunidad de recoger información contextual de manera presencial, interactuando con la comunidad. Es importante destacar que el proceso de inducción, previo al inicio de la investigación estuvo plétórico de diversas experiencias de acercamiento, profundización y participación en las dinámicas de la vida escolar del Instituto Nacional José Miguel Carrera, pero no todas fueron consideradas para ser parte de la investigación y se reservaron para eventuales futuros estudios o bien para ampliar los alcances del presente.

Primeramente, se generaron dos reuniones de trabajo con el Rector del INJMC. En la primera participó su jefe de gabinete y se presentó la propuesta de esta investigación, en la segunda, se incorporaron también los vicerrectores y en ella se analizó y aprobó un plan acción del trabajo de campo propuesto por el investigador. Seguidamente, hubo diversas otras reuniones y sesiones donde se recabaron antecedentes y relatos de los actores relevantes, primero con el equipo directivo, luego con docentes jefes de departamento y finalmente con asistentes de la educación. Como tercera instancia, fue posible participar alrededor de un semestre en diversas instancias de trabajo, reuniones de docentes, asistentes de la educación y otras dinámicas de gestión y reflexión sobre las tareas cotidianas que se desarrollan en un establecimiento educacional. En un cuarto momento, se procedió a socializar y aplicar los instrumentos y al finalizar, se aplicaron

las técnicas y procedimientos de recolección de datos que fueron finalmente seleccionados en la investigación.

## **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados se presentan a partir de estadísticas, gráficas y análisis de cada una de las preguntas dispuestas en los cuestionarios e instrumentos previamente presentados. Existen tablas con los comentarios y análisis estadísticos preliminares, figuras y representaciones gráficas del MMCGE, y también enlaces y códigos QR que vinculan con el mismo en su versión en línea.

Cada conjunto de respuestas constituye la expresión cualitativa y cuantitativa que supone una reflexión, punto de vista, relato experiencial y al mismo tiempo un guarismo, tendencia o inclinación sobre los niveles de participación y grados de conciencia, conocimiento y responsabilización con que los actores, funcionarios(as) y estamentos de la comunidad educativa del Instituto Nacional José Miguel Carrera, valorizan sus acciones y roles dentro de la institución, en términos de sus logros, metas, fortalezas y debilidades.

La primera parte de los resultados se muestran en infografías, con porcentajes y análisis de cada una de las preguntas contenidas en los cuestionarios que se aplicaron a los distintos estamentos de funcionarios. En la segunda parte, se cotejaron las tablas de apreciación sobre las entrevistas en profundidad y la observación participante realizada durante el estudio.

## **4.3 RESULTADOS**

### **4.3.1 Resultados para el objetivo 1**

#### ***4.3.1.1 Resultados para el análisis cualitativo***

El primer objetivo de la investigación se propuso establecer los niveles de participación que tenían los y las funcionarios(as) en la gestión, como garantía del alcance de los logros y objetivos institucionales. En este sentido, se pesquisaron durante la

observación no participante las nociones, conceptos y prácticas que se utilizan por los equipos de trabajo y también se logra evidenciar la ausencia de directrices y una matriz orientadora sobre como sistematizar las tareas. Al presentárseles el MMCGE los resultados son los que se señalan en la tabla 3. Fortalezas y debilidades para la utilización del MMCGE.

### **TABLA 5**

*Objetivo 1; Determinar el nivel de participación y colaboración que poseen los procesos de gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel Carrera (INJMC), para garantizar el logro de sus objetivos institucionales, durante el año 2020. Análisis cualitativo. Preguntas abiertas*

**II.- Refiérase a las fortalezas y debilidades que conlleva para el desarrollo institucional, que el establecimiento propicie el uso del MMCGE (Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa).**

#### **Resultados directivos**

#### **Interpretación**

---

#### **FORTALEZAS**

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Es una excelente herramienta para monitorear la planificación.</i></li> <li>• <i>Permite visualizar el estado de avance de cada una de las áreas.</i></li> <li>• <i>Permite a la comunidad escolar marcar el énfasis en aquellos objetivos que se están quedando en el camino.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se valora la integralidad del MMCGE en cuanto a sus múltiples oportunidades. Monitoreo, retroalimentación y visualización de los estados de avance. Aspectos que la institución necesita mejorar con urgencia.</li> </ul> |
|---|--|
-

- 
- *Es una excelente manera de retroalimentación.*

*Permite definir claramente roles, ámbitos de acción y responsabilidades de gestión. También transparentar hacia toda la comunidad los avances o no cumplimiento de las metas propuestas en los planes de gestión de cada área.*

*Planifica en el corto y largo plazo, establece objetivos y los alinea con las estrategias*

*- Comunica a la comunidad los objetivos y metas de cada unidad y los*

*interrelaciona.*

*- Permite enfocar a la comunidad en trabajar en pos de objetivos compartidos y conocidos.*

*- Aumenta la retroalimentación de las brechas entre logros y metas.*

✓ El Modelo, al igual que en la declaración anterior, se aprecia como una importante herramienta para transparentar los procesos, además de definir las responsabilidades de los directivos en función de sus roles.

✓ Se diversifican y atienden las diversas dimensiones de la gestión, partiendo por la planificación y la comunicación de los planes de trabajo y alinea los objetivos institucionales con las metas de largo y corto plazo.

---

#### DEBILIDADES

- *Es una herramienta que no*

✓ Existe conciencia de la necesidad imperiosa de establecer estándares y perfiles de

---



---

*comulga con aquellos actores que no se manejan con las TIC.*

- *A veces en la gestión, producto de la dinámica propia de una compleja comunidad educativa, se transversalizan o sobreponen algunos roles y responsabilidades, los que no se visualizan claramente en el esquema del MMCGE.*
- *Me parece que la mayor debilidad es implantar este modelo entre funcionarios con gran conflictividad entre ellos y con la dirección. En una primera etapa el modelo debiera servir para fijar metas concretas en forma anual para que puedan servir de catalizadores en unir a la comunidad.*

competencias TIC y garantizar capacitación para todos y todas, antes de adoptar un modelo de gestión como el MMCGE.

- ✓ Se considera que, si bien el modelo entrega un amplio espectro de las diversas áreas de la gestión, debe ser progresivamente enriquecido en función de las distintas dinámicas que surgen de la peculiaridad de la institución donde sea implementado.
- ✓ El MMCGE, por tratarse de una innovación, con nuevas tareas, podría generar mayores rencillas y diferencias entre los miembros de la comunidad, dado los altos niveles de conflictos que subsisten en la institución.

---

**Resultados Funcionario(as)**

**Interpretación**

---

---

*FORTALEZAS*

- *El colegio mejoraría en la comunicación interna entre los distintos estamentos, además de una entrega oportuna de la información; mejora en la coordinación entre los directivos, UTP y docentes.*

- ✓ Se valoriza el aporte al mejoramiento de las comunicaciones y la celeridad en las comunicaciones que se requieren para que todos los estamentos operen informados y coordinados.
  - *Otorga transparencia de información requerida por los equipos en sus diversas finalidades.*  
*-Da márgenes para revisar la información en uso.*  
*-Otorga mejoría en los tiempos y en los procesos diversos de trabajo para los ejecutantes.*

- ✓ Se connota el valor de la transparencia y el fácil acceso a la información que todos y todas requieren para ejecutar con el tiempo suficiente y en los plazos pertinentes sus diversas tareas.
  - *El Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa constituye una fortaleza por la claridad de roles estamentales en beneficio del desarrollo curricular de la Unidad Educativa. Diferenciar esos roles y funcionamiento otorga garantía de*

- ✓ El modelo es grabado como una herramienta beneficiosa para el funcionamiento global de la institución, a partir de que entrega claridad sobre los roles y funciones de todos los estamentos y equipos directivos.
-

---

*desarrollo e innovación en la gestión.*

- *Al implementar este modelo, los procesos serían más fluidos, ya que estaríamos claros en funciones y responsabilidades de cada integrante de la institución.*
- ✓ Se reitera la gran versatilidad y apoyo que el modelo ofrece para que los procesos de gestión prosperen responsablemente con nombres y apellidos.

---

#### DEBILIDADES

- *Falta de personal adecuado y acorde a cada cargo; falta de personal suficiente para llevar a cabo la labor en cada cargo; claridad en el rol de los apoderados.*
  - ✓ Se considera que el MMCGE, implica la asignación de tareas a funcionarios (as) con ciertos niveles de competencias que hoy en día no existen. Además, se señala que debe ampliar sus alcances a otros estamentos de la comunidad educativa.
  - *Requiere de inducción previa para los que usen el MMCGE. La complejidad del manejo administrativo financiero en uso obedece a veces a factores políticos que dificultan el*
  - ✓ Se coincide con otras opiniones en relación a que se requerirá de procesos de capacitación e inducción para el uso de esta herramienta, lo que trasciende el mero uso de TIC. También debe
-

---

*tratamiento técnico que ahora se propone. Falta de autonomía de gestión de los equipos participantes ya que dependen de un sostenedor.*

- *La debilidad fundamental es contar con un diseño de gestión, pero que no puede ponerse cien por ciento en práctica por razones de tipo individual y también de carácter social. También lo cultural entorpece la visión impersonal que debe tener todo proyecto comunitario institucional.*
- *Sería el no saber cómo difundir y aclarar a los integrantes de la comunidad, ya que hay veces que nos encontramos con funcionarios que están acostumbrados a proceder siempre de la misma forma y cuando se quiere innovar y aclarar nuevos roles, es cuando*

haber apoyo tutorial en cuanto a temas administrativos y técnicos propios del sistema educativo.

- ✓ Se señala que antes de implementar un sistema de gestión como el MMCGE, debe existir claridad sobre el modelo de gestión que se utiliza en la institución. Además, se debe avanzar en estándares de competencias TIC y derribar algunos sesgos culturales que no permiten actuar con espíritu de cuerpo como institución.
  - ✓ Se manifiesta que la falta de disposición a cambiar los status quo, podría generar resistencia a implementar el modelo, dado que la conducta habitual de muchos(as) funcionarios(as) es resistirse a los cambios y desarrollar nuevas tareas y roles.
-

---

*creen que los están pasando a llevar.*

---

**Nota:** Elaboración propia.

Si bien mayoritariamente se declara que el MMCGE es una herramienta que contribuiría enormemente a mejorar la participación y la claridad respecto a roles, funciones y objetivos institucionales, existe igualmente un amplio consenso respecto a que la falta de competencias en el uso de TIC y la resistencia a los cambios podría ser una barrera que impida la implementación de esta o cualquier otra plataforma tecnológica que busque similares propósitos en cuanto a la dinamización y modernización de la gestión educativa.

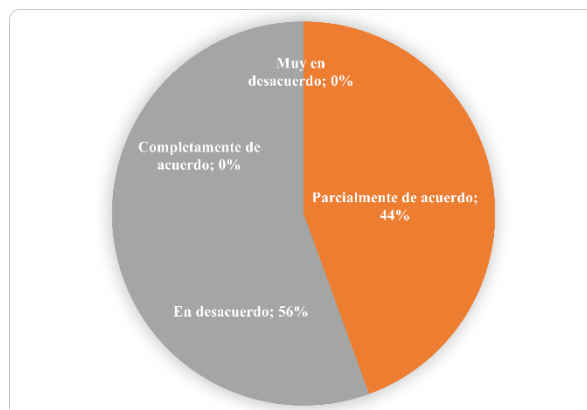
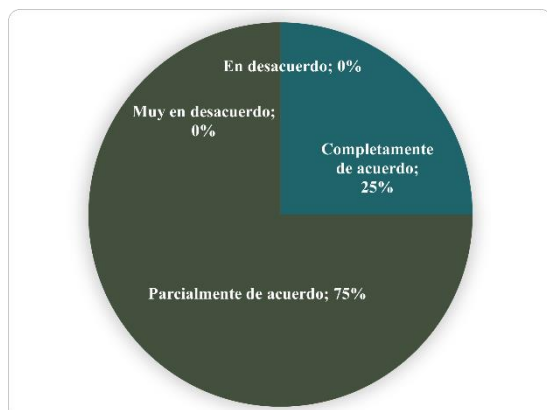
#### ***4.3.1.2 Resultados para el análisis cuantitativo para el objetivo 1***

Existe mayoritariamente desacuerdo respecto a que los procesos de la gestión sean participativos. Esta tendencia se manifiesta con mayor magnitud de parte de los y las funcionarios(as). Se evidencia una falta de congruencia entre las percepciones de los directivos y las de los funcionarios respecto a los procesos, equipos de trabajo e instrumentos con los que se desarrolla la gestión.

**Figuras con resultados cuantitativos para las preguntas: 3, 6, 8 y 9.**

### **FIGURAS 3 Directivos y Funcionarios**

*3.- Los procesos de gestión son participativos y se comunican e informan a toda la comunidad.*

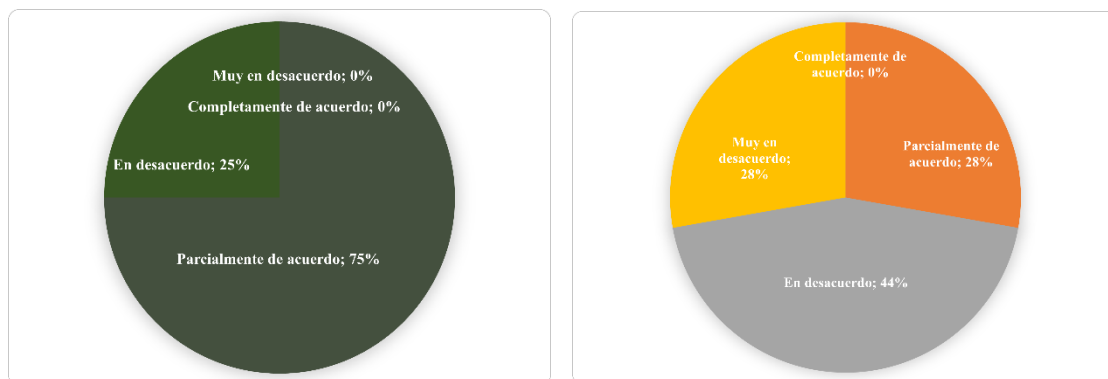


En las figuras 3 se evidencia que ninguno(a) de los (as) consultados(as) se manifiesta a favor de manera inequívoca por esta afirmación, la mayoría de los directivos, con un 75%, está parcialmente de acuerdo, mientras que un 25% dice estar completamente en desacuerdo.

En la figura que grafica las respuestas de los funcionarios, se evidencia que ninguno(a) de los (as) consultados(as) está de acuerdo con esta afirmación, la mayoría con un 56%, está en desacuerdo, un 44% dice estar parcialmente de. Esto guarda alguna coherencia con lo que señalan los directivos quienes explican el fenómeno por la falta de tiempo, pero además dejan entrever un problema de acceso y participación en línea jerárquica. Lo cual se agudiza en el caso de los(as) funcionarios(as).

#### **FIGURAS 4 Directivos y Funcionarios**

6.- *Existen en el establecimiento equipos académicos y administrativos que lideran la innovación pedagógica y la transmiten hacia toda la comunidad.*

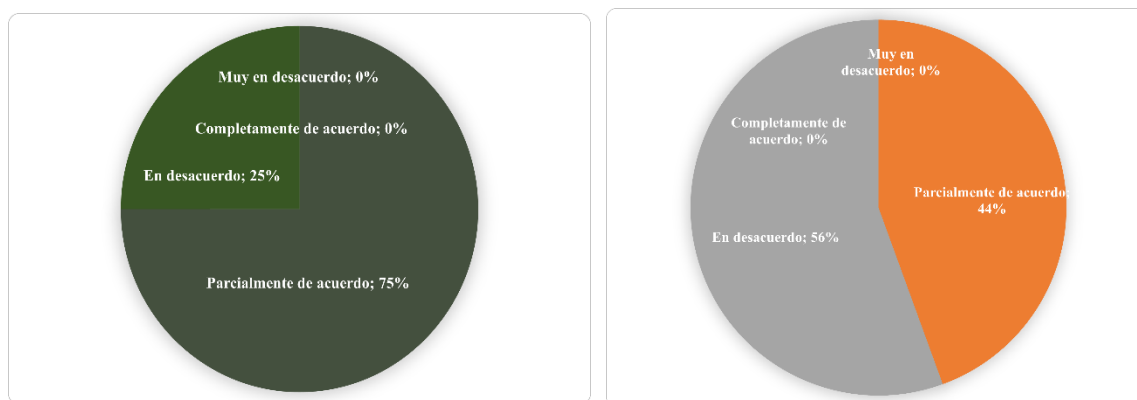


El 75% de los directivos están parcialmente de acuerdo y un 25% dice estar en desacuerdo. No todos los integrantes del equipo directivo tienen claridad ni conocen a los docentes y funcionarios que llevan la vanguardia en cuanto a uso de tecnología e innovación educativa. Esto se agudiza desde la óptica de los funcionarios, que en un 44% están en desacuerdo con la afirmación y un 28% muy en desacuerdo. Denota, que

tanto la gestión curricular como la administración, son ámbitos reducidos al campo de acción y competencias del directivo específico o funcionario a cargo y más allá de un conocimiento tangencial sobre aquellos(as) docentes y asistentes de la educación que se destacan por algunas capacidades o competencias en la materia consultada.

### FIGURAS 5 Directivos y Funcionarios

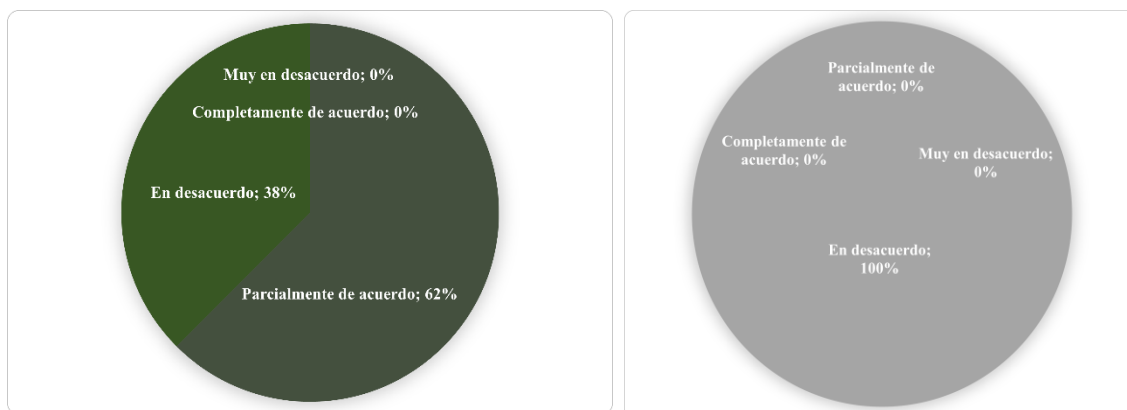
8.- *Existen en la institución comunidades de aprendizaje colaborativas, donde participan docentes y directivos.*



En las figuras 8, la mayoría de los directivos, con 75%, están parcialmente de acuerdo con la afirmación sobre que existan comunidades de aprendizaje. El restante 25% está en desacuerdo. Si esto lo cotejamos con lo que señalan los funcionarios, con un 56% en desacuerdo y un 44% parcialmente de acuerdo, podemos advenir que efectivamente las instancias de participación que poseen los jefes de departamento, no trascienden hacia el resto de la comunidad docente, quienes advierten un exceso de trabajo administrativo que no les permite, ni por tiempo ni por horario, reunirse con sus pares.

## FIGURAS 6 Directivos y Funcionarios

9.- *Los presupuestos, sistemas de participación y estados de avance de la gestión institucional son accesibles y conocidos por toda la comunidad educativa.*



Si cotejamos las tendencias de los directivos frente a esta afirmación, donde existe un nivel de desafección y también de lejanía o falta de acceso a la información contable, expresada en el 62% que está parcialmente de acuerdo y un 38% en desacuerdo, sobre la posibilidad de conocer los presupuestos e igualmente, que se den espacios de discusión y participación sobre esta dimensión de la gestión institucional, al revisar lo que declaran los funcionarios, con un 100% de desacuerdo, podemos afirmar que no se cumple la tesis.

### 4.3.2 Resultados para el objetivo 2

#### 4.3.2.1 Resultados para el análisis cualitativo

El objetivo 2 intenta determinar si existen estrategias de innovación e integración de TIC en el establecimiento. Desde la premisa de la integración del MMCGE, a la gestión, tras ser presentado, se consulta a directivos y docentes su opinión, sugerencias y nivel de satisfacción con la herramienta.



**TABLA 6**

*Objetivo 2; Identificar si la gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel Carrera posee indicadores que den cuenta de estrategias de innovación y de integración de TIC en las prácticas de sus docentes y asistentes de la educación.*

*Análisis cualitativo. Preguntas abiertas*

<b>III.- En relación al MMCGE; escriba aquí sus opiniones, sugerencias, mejoras y/o nivel de satisfacción con la herramienta:</b>	
<b>Resultados directivos</b>	<b>Interpretación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Particularmente me gusta este Modelo pues ordena y sistematiza las tareas, su seguimiento y evaluación. En la actualidad no es posible concebir el trabajo o desempeño individual, en un mundo social, económico y humano cuyas relaciones se gobiernan más de la incertidumbre que de una linealidad. Todo ello producto del avance de las ciencias y de sus aplicaciones (Comunicaciones, las Tics, La inteligencia artificial, la robótica, los ciborgs, etc.), las que han cambiado los modos de conducta de las personas; donde han desaparecido las fronteras y el</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se valoriza el diseño y la amplitud conceptual del MMCGE, por sustentarse en un principio de colaboración y responsabilización, el cual se adscribe al paradigma de desarrollo humano sustentable que permea la mayoría de las organizaciones sociales, públicas y privadas de este siglo.  Con soporte tecnológico, interactivo y en línea.</li> </ul>

---

*conocimiento circular libremente en redes que son subredes de otras redes mayores, con lo cual la cultura pasa a ser ahora planetaria*

- *Le agregaría elementos periféricos que la podrían transformar en una herramienta única de gestión. (Horarios curso, horario profesores, listados de curso, personal, etc.).*
  - ✓ Se plantea ampliar los alcances del Modelo, hacia un sistema de gestión y administración con bases de datos y otros elementos. De estas aplicaciones existen diversas en el mercado, sin embargo, no se focalizan en los objetivos y lógicas del MMCGE.
  
- *Es un modelo más que relevante para implementar porque permite ordenar, hacer un seguimiento y direccionar de mejor manera la gestión.*
  - ✓ Se valoriza positivamente por su versatilidad y eficiencia potencial.

---

<b>Resultados Funcionarios(as)</b>	<b>Interpretación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>En teoría el Modelo deja claro los roles de rectoría, vicerrectores, utp, inspectores y docentes, pero hay que</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si bien se valora los alcances y capacidades del modelo, se señala que debe existir voluntad y financiamiento para poder</li> </ul>

---

---

*considerar que sin financiamiento para contratar el personal suficiente y adecuado para llevarlo a cabo solo se quedaría en el papel. También hay que tener presente que la Ley SEP es destinada a otros gastos que no tienen relación al cual deberían ser invertidos, además que administración de esos dineros está a cargo la DEM.*

- *El manejo educacional logrado en el país requiere de un modelo como el propuesto.2.- el tratamiento de la información económica, administrativa y de otros ordenes por medios computacionales favorecen la buena gestión y el apoyo técnico que se debe ofrecer.3.- la implementación de este MMCGE rescataría la transparencia de gestión que debe tener permanentemente la educación en su desarrollo.*

implementarlo, más allá de lo meramente técnico. También se debe invertir en capacitación. Asunto que no estaría siendo una política institucional, dada las prerrogativas del sostenedor, por el inadecuado uso de los recursos SEP.

- ✓ Se considera que el MMCGE, cumple con las necesidades y requerimientos para llevar adelante procesos de gestión transparentes, con acceso a la información y distintas instancias administrativas, que garanticen el buen desarrollo de la gestión educacional.
-

- 
- *Es importante socializar nuevos modelos de gestión colaborativa, pero también es importante capacitar a los trabajadores de la educación en un liderazgo colaborativo. Modificar prácticas laborales individualistas y competitivas, que no favorecen el trabajo en equipo.*
    - ✓ Si bien es necesario contar con herramientas de gestión como las que ofrece el modelo, es tanto o más importante invertir en capacitación e instalar un nuevo paradigma en las relaciones laborales y la cultura organizacional, que permitan el éxito real y compartido en el alcance de metas y objetivos institucionales.
  
  - *Creo que siempre es bueno implementar e innovar constantemente, pero esto debe ir de la mano siempre con capacitaciones, charlas, etc.*
    - ✓ Se refuerza el punto anterior, donde a lo largo del estudio se repite el interés y la necesidad de capacitación y actualización de las competencias funcionarias.
- 

**Nota:** Elaboración propia.

Existe amplio consenso entre funcionarios y directivos respecto a la versatilidad y utilidad del MMCGE, pero también todos coinciden en la necesidad imperiosa de contar con sistemáticos y permanentes programas de capacitación que garanticen las competencias y habilidades necesarias para utilizar una herramienta de estas características, que no existen hoy como prácticas institucionales. También se valoriza la posibilidad de ampliar los alcances y ámbitos a los que esta herramienta de gestión puede aportar, como una estrategia de innovación e integración de TIC.

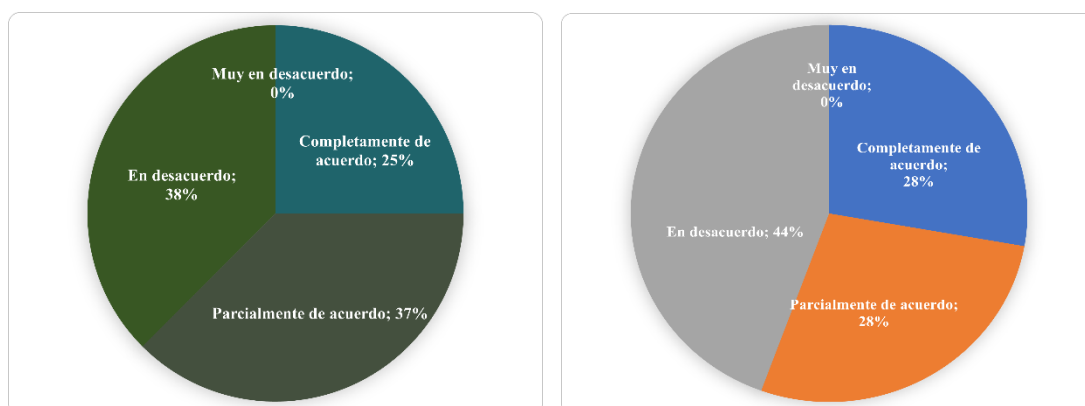
#### 4.3.2.2 Resultados para análisis cuantitativo Objetivo 2:

Las tendencias en la respuestas obtenidas, denotan mayormente desconocimiento sobre estándares tecnológicos y políticas institucionales de capacitación y perfeccionamiento en uso de TIC al interior de la institución. Los niveles de acuerdo y desacuerdo frente a las dos preguntas sobre estándares y capacitación, respectivamente, denotan ambigüedad y desinformación sobre ambos aspectos.

#### Figuras con resultados cuantitativos para las preguntas: 2 y 5.

##### FIGURAS 7 Directivos y Funcionarios

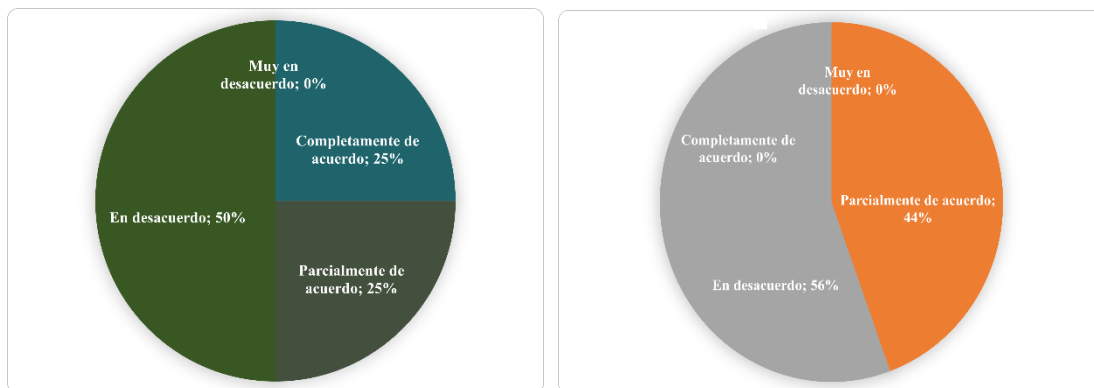
2.- *La institución promueve que los funcionarios se capaciten y se actualicen permanentemente en el uso de TIC, para ser parte de la gestión institucional.*



Si bien la mayoría de los funcionarios señalan no contar con los tiempos ni los recursos financieros para invertir en capacitaciones, un 56% comparten equitativamente la respuestas completamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo frente a la afirmación. Si bien el equipo directivo declara promover estas actividades, los funcionarios(as), con un 44% expresan que no cuentan con un compromiso ni una propuesta concreta de parte de las jefaturas para hacer efectiva la posibilidad de asistir a seminarios u otras instancias de formación, los cuales suelen realizarse dentro de su jornada laboral, la que deben cumplir rigurosamente.

## FIGURAS 8 Directivos y Funcionarios

5.- *Existe en el establecimiento un estándar tecnológico que permite acceso, uso y aplicación de TIC en la gestión educativa.*



Existe un consenso mayoritario de que el establecimiento no cuenta con las herramientas y los recursos necesarios para promover la innovación educativa. Un 50% de los directivos y un 56% de los funcionarios así lo expresan. Si bien se plantea como una iniciativa constante y presente año a año en los PME, el aumentar este estándar, esto no se materializa y la mayoría señala desconocer las razones.

### 4.3.3 Resultados para el objetivo 3

#### 4.3.3.1 Resultados para análisis cualitativo

Con el objetivo 3 se buscó encontrar evidencia acerca de la planificación estratégica del INJMC, donde el proyecto educativo institucional, potenciado por los ciclos de mejora de los PME, debiera considerar un plan de informática educativa que cubra y ordene las iniciativas de innovación y uso de TIC en las distintas áreas de la gestión. La pregunta abierta n°IV, da un espacio a la deliberación, a la reflexión y a comentarios orientados a este propósito.

**TABLA 7**

*Objetivo 3; Establecer si el Instituto Nacional José Miguel Carrera cuenta con un programa institucional de informática educativa, que potencie el uso de TIC, adscrito a su Proyecto Educativo Institucional, para las distintas áreas de la gestión educativa. Análisis cualitativo. Preguntas abiertas:*

<b>IV.- Escriba aquí sus comentarios, reflexiones u otra información que desee agregar:</b>	
<b>Resultados Directivos</b>	<b>Interpretación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se trata de un modelo, un medio –no un fin- para el mejoramiento de la gestión de una institución. Se trata de un modelo amigable, de fácil comprensión y que requiere de un liderazgo situacional en el caso de las instituciones educativas,</i>  <i>toda vez que el medio en que se desarrollan influye en todos sus ámbitos. Es suficientemente sabido y así lo señala la literatura especializada, que la escuelas y colegios, traducen las tensiones e intenciones que se dan en la sociedad.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siendo el MMCGE un sistema valorizado por su versatilidad y pertinencia, se hace énfasis en que constituye sólo una herramienta, que, sin el uso adecuado y una estrategia de gestión ampliada y operativa en las diversas instancias y dimensiones de la vida escolar, no producirá los cambios o las mejoras que se necesitan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La implementación correcta de esta herramienta de gestión requiere del hábito y disciplina cotidiana para ir</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siguiendo la línea argumental anterior, se hace presente de la indispensable y activa participación</li> </ul>

---

*alimentando con información la plataforma del MMCGE, para mantener actualizados los avances o retrasos de las metas propuestas, en cada ámbito de gestión.*

de los miembros de la comunidad educativa en mantener operativo el sistema.

- *Me parece que en función de las valiosas oportunidades que nos brinda el MMCGE, falta una reunión de coordinación entre las Vicerrectorías y la Dirección para definir sus respectivos ámbitos de acción, así como los objetivos y metas para el 2017.*
- ✓ Se conmina al equipo de gestión a darle la relevancia y los espacios pertinentes a los distintos actores que participan de la gestión institucional, para internalizar el Modelo y coordinar adecuadamente las acciones que este supone.

<b>Resultados Funcionarios(as)</b>	<b>Interpretación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sería muy bueno para el colegio que se pudiera implementar esta propuesta para mejorar las falencias que actualmente existen en la coordinación entre los distintos estamentos sobre todo un trabajo colaborativo incluyendo a los docentes y no siendo solo ejecutores de ordenes sino participes activos del trabajo en conjunto.</i></li> </ul>	<p>✓ Existe consenso a nivel de los(as) funcionarios(as) que las tareas de la gestión son monopolizadas y eminentemente informativas, escasamente socializadas, por lo que se plantea a partir de la implementación del MMCGE, una oportunidad de socializar y hacer más participativas estas instancias.</p> <p>✓</p>

---



- 
- *Felicitaciones por este MMCGE, ideal sería contar con este proyecto en cada institución educativa.* ✓ Se aprueba y encomia el modelo.
  
  - *La gran debilidad del sistema educativo municipal y público es que no invierte en la capacitación y actualización del desempeño profesional de sus trabajadores.* ✓ Se reitera la aprensión de que estas iniciativas no prosperan por la falta de disposición y voluntad política de las autoridades.
  
  - *Perder el miedo a los cambios, arriesgarse a conocer herramientas, desenvolvernos y probar nuevas tareas, siendo éstas asignadas por un superior o solicitadas por el mismo funcionario. Esto nos daría más conocimiento y con base podremos proponer, criticar; seríamos más pensantes.* ✓ El MMCGE, se valora como una oportunidad de avanzar en desarrollo profesional, rompiendo con el miedo a lo nuevo y empoderándose de las nuevas políticas educativas y de las herramientas tecnológicas que movilizan hoy los cambios sociales.

---

**Nota:** Elaboración propia.

Directivos y funcionarios ven como una gran oportunidad la existencia del MMCGE, sin embargo advierten que sin una planificación adecuada que contemple capacitación, recursos tecnológicos y un compromiso real del sostenedor y los niveles intermedios, promoviendo un liderazgo situacional, como el que desarrolla Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000), para la toma de decisiones en las políticas y prerrogativas

que impactarán los proyectos educativos institucionales con todos sus componentes y herramientas, dentro de ellas, un programa de informática educativa, no se podrán conectar las innovaciones con los desafíos de una sociedad plétórica de cambios y necesidades emergentes de participación y empoderamiento.

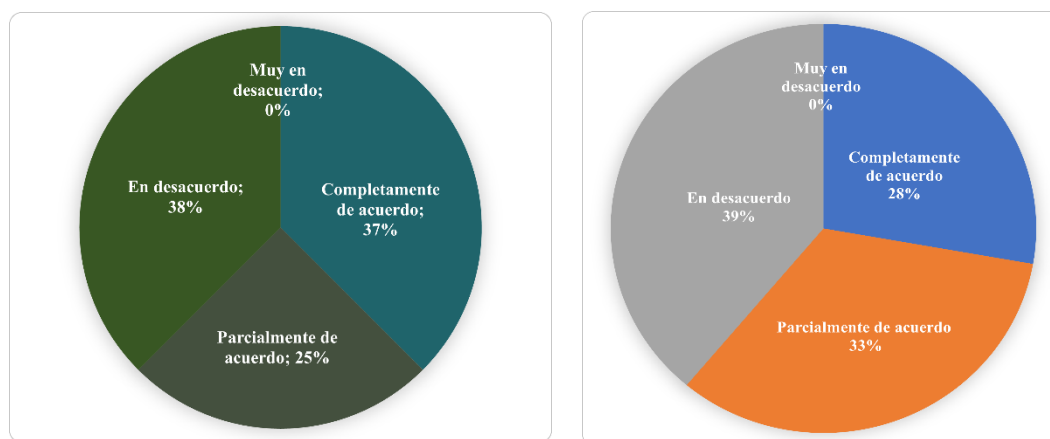
#### 4.3.3.2 Resultados para el análisis cuantitativo para objetivo 3

La tendencia general de directivos y funcionarios, en una línea lógica con los resultados ya expuestos sobre los objetivos 1 y 2 , nos adveran que existe ambigüedad general y también al interior de ambos estamentos respecto a los planes de acción, programas y lineamientos general de la gestión educacional.

#### Figuras para el análisis cuantitativo de las preguntas: 1,4,7 y10.

##### FIGURAS 9 Directivos y Funcionarios

1.- *La comunidad docente y los(as) funcionarios(as) poseen conocimientos y claridad sobre las funciones del equipo directivo.*

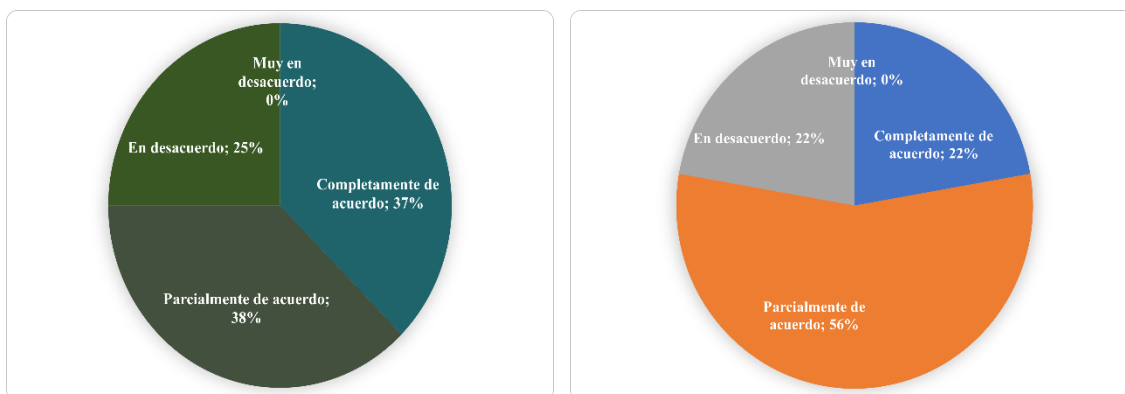


Entre los directivos no hay consenso respecto a que los funcionarios conozcan efectivamente roles y funciones que las jefaturas deben cumplir. Sólo un 37% está completamente de acuerdo con la afirmación, lo que es superado por un 38% que señala estar en desacuerdo.

En tanto, un 39% de los(as) funcionarios(as) consultados(as), está en desacuerdo mientras un 28% dice estar completamente de acuerdo. El 33% dice estar parcialmente de acuerdo con conocer estas funciones y roles de sus directivos.

### FIGURAS 10 Directivos y Funcionarios

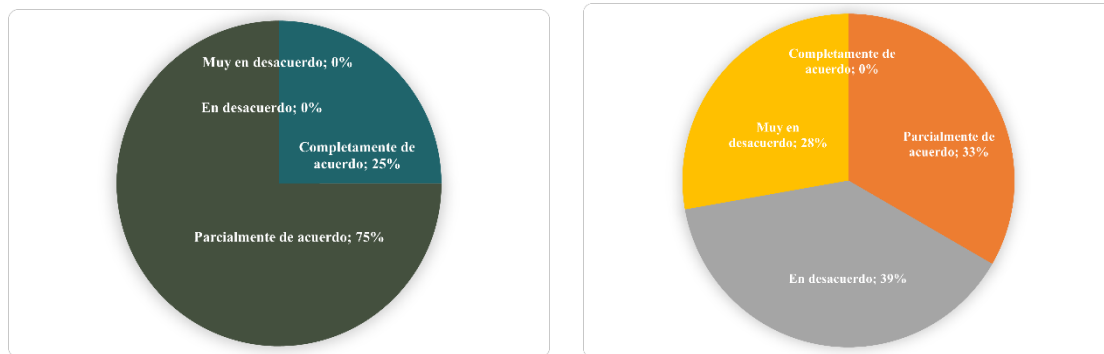
4.- *El Proyecto Educativo Institucional contempla un programa de informática educativa.*



Triangulando preliminarmente las respuestas de los directivos, con las de los (as) funcionarios(as), al revisar los resultados de esta afirmación podemos comprobar que en general el porcentaje de personas que declaran conocer la vinculación del PEI con la informática Educativa es amplia. Acá podemos evidenciar que el 38% de los directivos está parcialmente desacuerdo con la afirmación y el 37% dice estar completamente de acuerdo. En tanto un 56% de los funcionarios dice parcialmente de acuerdo y un 22% señala estar completamente de acuerdo.

## FIGURAS 11 Directivos y Funcionarios

7.- *El equipo directivo gestiona y lidera el cambio y la innovación en atención a la normativa vigente.*

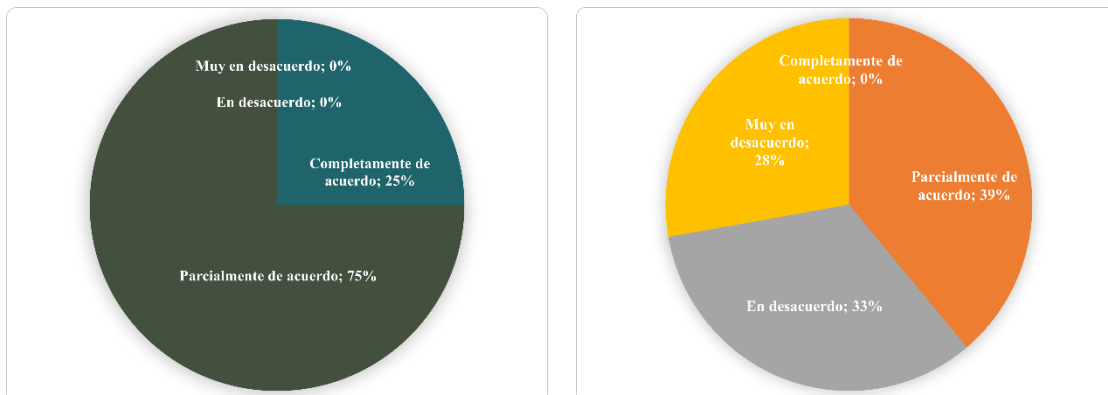


Resulta de una enorme relevancia y de suyo revelador, que solo el 25% de los directivos consultados considera que la innovación es un sello que prevalece por normativa en sus procesos cotidianos de gestión, en restante 75% si bien no lo contradice, señala estar parcialmente de acuerdo.

Los funcionarios se manifiestan mayoritariamente, con un 39% en desacuerdo o muy en desacuerdo con un 28% y sólo un 33% dice estar parcialmente de acuerdo con la referencia.

## FIGURAS 12 Directivos y Funcionarios

10.- Cada directivo cuenta con las herramientas, autonomía y capacidad de socializar y promover su plan de acción anual; objetivos estratégicos, metas u otras iniciativas de manera interactiva y fluida con la comunidad.



Pese a que el 75% de los directivos consultados está en parcialmente de acuerdo y un 25% se plantea completamente de acuerdo. Esto tiene la misma percepción de parte de los funcionarios, que en un 28% está muy en desacuerdo y en 33% está en desacuerdo. Sólo un 39% dice estar parcialmente de acuerdo. Lo declarado por los directivos, en el sentido de que entregan indicaciones e instrucciones a sus equipos coordinadores más cercanos sobre las labores que les corresponde administrar como directivo de un área específica, sólo se remite al cumplimiento de las tareas y su rendiciones a la autoridad, no a una socialización global y efectiva que impacte a otros estamentos.

### 4.3.4 Resultados generales del análisis cualitativo

En la tabla 8 se evidencian las categorías obtenidas en las preguntas abiertas y en la observación no participante. Siendo los conceptos más recurrente, con 10 menciones; planes, procesos, objetivos y estrategias. El que aparecen señalado con el menor número de menciones es; retroalimentación.

**TABLA 8***Resumen y categorías*

Categorías	Frecuencia de la mención
1.- Herramienta de planificación	<b>5</b>
2.- Comunidad Escolar	<b>9</b>
3.- Retroalimentación	<b>3</b>
4.- Roles y responsabilidades funcionarias	<b>5</b>
5.- Gestión y equipos	<b>11</b>
6.- Planes, procesos, objetivos y estrategias	<b>10</b>
7.- TIC e innovación	<b>7</b>
8.- Coordinación	<b>4</b>
9.- Comunicación e información	<b>8</b>
10.- Perfil del cargo	<b>5</b>

---

**Nota:** Elaboración propia.

### 4.3.5 Resultados generales del análisis cuantitativo

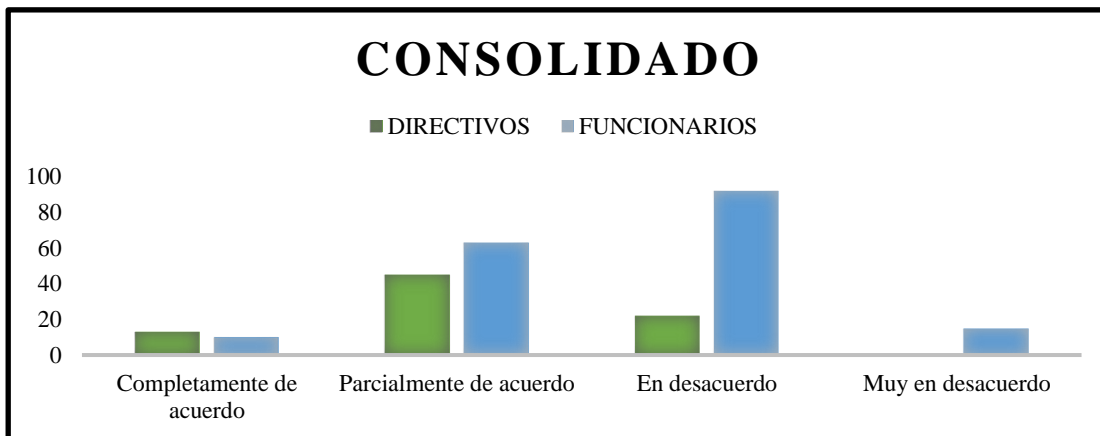
De un total de 440 respuestas, 80 corresponden a directivos y 360 a funcionarios. De las alternativas en la escala de medición, frente a las afirmaciones que se entregan en los instrumentos, “en desacuerdo” obtiene la mayoría de las elecciones sumadas las respuestas de directivos y funcionarios. Los directivos escogen la alternativa “parcialmente de acuerdo” como la primera mayoría, en tanto los funcionarios se mantienen con la opción “en desacuerdo”. Otro dato interesante es que los directivos en 0 ocasión señalan estar “muy en desacuerdo”.

**TABLA 9**

*Resumen de elección en base a escala tipo Likert*

ALTERNATIVAS DE DIRECTIVOS FUNCIONARIOS TOTAL ESCALA DE MEDICIÓN			
Completamente de acuerdo	13	10	23
Parcialmente de acuerdo	45	63	108
En desacuerdo	22	92	114
Muy en desacuerdo	0	15	15
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>360</b>	<b>440</b>

**Nota:** Elaboración propia.

**FIGURA 13***Consolidado escala de valoración***Nota:** Elaboración propia.

De los datos obtenidos en este consolidado podemos establecer que existen importantes diferencias de percepción y opinión entre directivos y funcionarios frente a las diversas materias y tópicos que abordó este estudio, sobre la gestión educacional y las diversas prácticas, procesos y sistemas de trabajo que se utilizan en la institución educativa. Sin embargo, siendo lo anterior una cuestión plausible y característica de una organización con niveles jerárquicos y liderazgos verticalistas, resulta interesante que estas mismas diferencias existan entre pares. Mientras algunos pocos señalan tener mayormente acuerdo frente a un tópico, como ocurre con los directivos, siendo este un grupo reducido, otros miembros del mismo estamento señalan su desacuerdo. Así mismo, con respecto a los funcionarios, donde algunos señalan estar muy en desacuerdo con una pregunta, sus pares manifiestan su parcial acuerdo.

Lo interesante de este ejercicio de tendencias en las respuestas obtenidas, es como el estudio evidencia los altos niveles de incertezas y falta de criterios comunes en grupos humanos que pertenecen a un mismo estamento, frente a problemáticas institucionales que los afectan a todos, al parecer no de la misma manera. Siendo los directivos los conminados a liderar y orientar a los demás equipos de trabajo, resulta



aun más conmovedor que entre ellos existan estas mismas tendencias a evaluar con disenso un fenómeno o práctica que debieran compartir e idealmente estar de acuerdo.

#### **4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA**

##### **4.4. 1 Análisis Objetivo 1:**

El equipo directivo, considera que una de sus principales ocupaciones es cumplir con las normas y exigencias ministeriales. Hoy existe preocupación e interés en ampliar y fortalecer la participación, sin embargo, más allá de intencionar acciones de difusión y procesos de toma de conocimiento a través de distintos medios, atendiendo a la heterogeneidad del personal, existe una práctica de enviar correos electrónicos institucionales, pero sólo para temas de relevancia según el criterio de cada directivo. No hay una política o sistema instalado que promueva participación efectiva y permanente acceso a la información para que cualquier miembro de la comunidad educativa pueda plantearse y ser parte. Pero sin embargo los directivos en un 75% consideran que parcialmente si lo hacen y un 25% aseguran que lo hacen del todo.

Respecto a los roles y perfiles de cargo, no existe un diagnóstico ni evaluación más profunda sobre el impacto y las potencialidades de los(as) profesionales, técnicos y administrativos organizados en equipos de trabajo. No obstante, la tendencia que prevalece con 44% entre los funcionarios es sobre el desconocimiento que tendría la comunidad sobre estos roles y funciones de los directivos. Según los directivos, si se conocen, dado que en general, las tareas que se asignan desde la rectoría y las vicerreorías son mayoritariamente cumplidas a satisfacción por quienes reciben la delegación de ellas.

Los funcionarios en un 39% señalan que están muy en desacuerdo, lo refrendan en los datos de campo, dejando manifiesto que sólo reciben instrucciones, pero no reciben mayores orientaciones, capacitación ni tutorías.

Diez y Beeby citados en Vega (2004), coinciden al afirmar que la calidad se atribuye a la acción de los factores cualitativos, es decir, aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades a la cuantificación y que

estos elementos están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la llamada eficacia interna del sistema o calidad de la educación. Sobre la base de estos planteamientos, el acompañamiento, tanto a docentes como asistentes de la educación, tiene como propósito la facilitación de insumos para que los y las funcionarios(as) construyan estrategias que viabilicen el óptimo desarrollo de sus tareas, en un contexto de comunicación horizontal.

Saso & Pérez (2003). Nos ilustran respecto a que hay muchos proyectos educativos que, en diferentes lugares del mundo, están obteniendo resultados significativos en conseguir los mejores aprendizajes y en el logro de una convivencia solidaria. Comunidades de Aprendizaje es uno de estos proyectos caracterizado y basado en las mejores prácticas educativas que están dando respuesta a las necesidades de la sociedad del conocimiento. Entre sus características, resalta el aprendizaje dialógico, es decir, el diálogo igualitario entre toda la comunidad (profesorado, alumnado, familiares, entidades, profesionales de ámbitos educativos y sociales, voluntariado) en un común esfuerzo solidario por lograr la igualdad educativa de todas las alumnas y alumnos.

Las comunidades de aprendizaje, como refieren Flecha, Padrós & Puigdellívol (2003) pretenden alcanzar una sociedad de la información para todas las personas mediante la aceleración del aprendizaje. Se trata de los y las estudiantes pueda conseguir resultados educativos iguales o superiores a los de aquellas personas que disfrutaban de situaciones de privilegio económico o social. Por esta razón, su creación va dirigido especialmente a aquellos centros con más carencias, problemas de desigualdad y pobreza, en los que las condiciones externas parecen apuntar más hacia el fracaso escolar y la exclusión. En una institución de las características académicas del INJMC, la construcción de estas comunidades y otros equipos colaborativos que trabajen en sinergia por el logro de los objetivos y metas institucionales, las cuales se traducirán indudablemente en mejores resultados en los procesos de aprendizaje, es un imperativo de la rectoría, atendiendo fundamentalmente a lo que nos decían Flecha,

Padrós & Puigdemívol , dado que hablamos de una institución con un prestigio hoy cuestionado, que es ante todo, emblemáticamente pública.

Finalmente, el 100% de los funcionarios y el 38% de los directivos declara estar en desacuerdo con la afirmación de que existe conocimiento y acceso a información sobre los recursos, metas de gestión y participación en la misma, y sólo un porcentaje reducido está parcialmente de acuerdo, es decir nadie comparte que la gestión institucional sea un fenómeno transparente, colaborativo, compartido, inclusivo y de acceso simple para la comunidad educativa.

#### **4.4.2 Análisis Objetivo 2:**

En función de los resultados sobre la promoción de meritocracia asociada a capacitación y perfeccionamiento de los y las funcionarios(as), asociados a su vez a los datos de campo que entregó la observación participante, se puede afirmar que el equipo directivo genera diversas instancias para propiciar la capacitación y/o la actualización de competencia profesionales y técnicas de sus funcionarios(as). Sin embargo, por diversas variables tales como falta de disposición, resistencia a innovar por conformidad a las prácticas habituales de parte de un número importante, desinterés y declaraciones de falta de tiempo, las oportunidades de avanzar en este ámbito no han prosperado. Por tanto, si bien ésta es una declaración que comparten los directivos en general, en la práctica no se concretan las ideas e iniciativas, situación que se refleja en la estadística, donde sólo el 24,5% está completamente de acuerdo con la pregunta.

En el mismo sentido, dentro del 44% de funcionarios(as) quienes responden estar en desacuerdo, utilizan sus tiempos disponibles para actividades personales o bien en otros trabajos, es decir, no para capacitarse en la iniciativas que se proponen desde sus jefaturas.

Moreira (2008), propone que un proceso de innovación debiera tener como eje de referencia el desarrollo de las competencias informacionales y digitales destinadas a preparar al alumnado como ciudadano autónomo, inteligente y crítico ante la cultura del siglo XXI. Del mismo modo corresponde capacitar y propender al desarrollo de

docentes y funcionarios(as), quienes serán finalmente quienes transmitirán estas habilidades y competencias a los educandos.

Debe defenderse la necesidad de explicitar un modelo educativo de uso de la tecnología basado en los principios de la Escuela Nueva, el constructivismo social y en la alfabetización múltiple. Los y las docentes deben ser capaces de generar propuestas de actividades didácticas de uso de las TIC clasificadas en función de las habilidades de acceso a la información, expresión y difusión del conocimiento, e interacción y comunicación social. Lo propio debiera ocurrir con los y las asistentes de la educación.

Por otra parte, un tema que no ha podido ser resuelto es la conectividad, la cual es limitada y pese a haberse planificado acciones en distintos PME (Planes de Mejoramiento Educativo) en el tiempo, la solución no se ha materializado por la indolencia del sostenedor, quien igualmente ha comprometido una solución integral a través de otras fuentes de financiamiento, lo cual tampoco se ha materializado.

La necesidad de adecuar los sistemas educativos a las demandas de la sociedad del conocimiento ha comprometido a países de todo el mundo en la implementación de políticas para incorporar las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en las escuelas. Luego de varias décadas de inversión sostenida y mientras los países en vías de desarrollo buscan aprovechar las TIC para superar sus carencias educativas, sociales y económicas, los efectos de estas políticas son aún materia de debate. Si bien las TIC muestran un alto potencial para ayudar a resolver muchos de los problemas que enfrentan los países, la experiencia muestra que su aprovechamiento no es mecánico y requiere de políticas públicas integrales y complejas, es lo que no dice JARA (2008).

#### **4.4.3 Análisis Objetivo 3:**

Divididos en tres tercios, constituye un relevante y preliminarmente concluyente indicador el observar que en quienes deben liderar los procesos de gestión, existe ambigüedad respecto a pronunciarse sobre si la comunidad conoce los roles y funciones del equipo de gestión, lo que el 100% los funcionarios señalan que no se sabe. Podemos

señalar en consecuencia lo que ha imperado por años y sólo recientemente se intenta revertir, es un sistema administrativo verticalista.

Según nos dice Stern (2015), el líder autocrático o vertical, es el que trata de ejercer el poder y el control de arriba abajo, evita los aportes y el consenso de los integrantes de su organización, pues lo considera un estorbo a sus pretensiones, porque piensa que él es el único predestinado y que nadie más puede generar ideas y no respeta una sugerencia emanada del grupo, por considerar que hacer tal cosa lesiona su "legítimo" derecho a ejercer la autoridad absoluta en la toma de decisiones. Esto es muy común en las empresas antiguas industriales donde el consejo de administración o bien no existía o bien no tenía mecanismos de control.

Cuando el 50% señala que está parcialmente de acuerdo, con que el modelo de gestión es conocido por todos, esto obedece a que en sus tareas individualizadas y en parte socializadas con diversos equipos o funcionarios(as), es porque estas, se ciñen a los instrumentos y orientaciones que emanan desde el sostenedor, la agencia de calidad y otros organismos que operan con sus propias dinámicas en cuanto a procedimientos, formatos y tiempos.

Frente a esto, Pérez (2006), declara que la gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. Ésta, tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales. La gestión participativa pretende aprovechar la creatividad presente en todos los niveles de la organización y concretarla en innovación, es decir, en una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva. Ello se fundamenta en una buena política de comunicación interna, que structure y canalice el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos (equipos o áreas) o individuales que forman parte de la misma organización.

Existe hoy una normativa que exhorta a las instituciones públicas a disponer de información y acceso a instrumentos de gestión, estados financieros y otras prácticas. Se denomina *Transparencia Activa* a la obligación que tienen los organismos públicos

de entregar cierta información relevante y actualizada cada mes de cómo están organizados, sus contratos y contrataciones, así como distintos modos de relación con la ciudadanía (transferencias, beneficios, mecanismos de participación) entre otros.

Esta obligación se fundamenta en la entrega de información pública relevante a la ciudadanía y al público en general; entrega que debe ser permanente, actualizada y de forma accesible y comprensible.

Para que los organismos públicos cumplan con esos requisitos, el Consejo para la Transparencia dictó Instrucciones Generales (IG) sobre Transparencia Activa N° 4, 7 y 9, agregando la IG N°5 sobre Transparencia Activa para Empresas Públicas, Empresas del Estado y Sociedades del Estado. Además, el Consejo tiene la facultad de fiscalizar el cumplimiento de estas obligaciones.

Cuando revisamos la postura de los(as) funcionarios(as), podemos advenir lo que ya queda corroborado en la afirmación 6. El 70% está en desacuerdo o muy en desacuerdo que se ejerza un liderazgo con sello en la innovación de parte del equipo directivo.

Es de primerísima relevancia que una institución educativa contemporánea invierta en innovación para la mejora continua del desempeño de sus profesores y profesoras. Veloz (2000), en su investigación sobre desempeño docente, señala que en el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

#### **4.4.4 Análisis para el objetivo general:**

Dadas las características del INJMC, para este estudio fue necesario levantar una mesa de trabajo, que evaluó la pertinencia y posteriormente validó como una oportunidad de mejora, los objetivos y alcances de esta investigación, que finalmente se tradujeron en la valoración ampliada y mayoritaria del MMCGE.

El primer indicador para considerar es que si bien en su conjunto, los directivos consideran que cuentan con las condiciones operativas y técnicas para difundir y promover sus actividades y acciones, un 75%, estima que es solamente parcial. Esto se traduce fundamentalmente en que se coincide en que no existen los espacios y tiempos suficientes para llegar a toda la comunidad y recoger opiniones y sugerencias, dado la premura e inexpugnable prioridad de cumplir con plazos ministeriales y calendarios que estatuye el sostenedor o derechamente con la prerrogativa y burocracia del sistema educativo chileno. Esto denota la ausencia de un modelo de gestión, operativo.

Se suma a ello, el factor que hace referencia, a la falta de disposición a revisar correos, leer comunicados oficiales y participar en convocatorias y reuniones, de no pocos funcionarios y funcionarias.

Al revisar los resultados del instrumento aplicado a funcionarios(as), observamos como la problemática de la comunicación, como antesala del trabajo en equipo y/o la colaboración entre estamentos, revela una desafección entre ellos, que este estudio abordó desde el comienzo y se propuso subsanar con la propuesta del MMCGE.

El PEI, está en proceso de actualización, desde la asunción del actual equipo directivo, encabezado por el Rector. En consecuencia, los distintos instrumentos que modelan y formalizan tanto los procesos administrativos como pedagógicos, no cuentan aun con sistema o modelo de gestión establecido, por lo cual los directivos mayoritariamente coinciden en que la comunidad no tiene claridad frente a estos procesos.

Sin exclusión, durante el proceso de investigación, hubo un consenso general sobre la necesidad imperativa de avanzar en innovación y fortalecer el liderazgo directivo en esta dimensión, para motivar y lograr el compromiso efectivo de docentes y

funcionarios(as) en las tareas de gestión y mejora continua de los procesos que conlleven finalmente a mejores aprendizajes de los estudiantes.

Sin contrariar lo que indica Bolívar (2010), sobre que la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora, para la mayoría del equipo directivo, y según lo refrendan los datos de campo obtenidos en la observación participante, existe un ambiente altamente polarizado e individualista en los distintos estamentos de la institución.

La existencia de jefaturas de departamento, con reuniones semanales, constituye lo más cercano a una comunidad de aprendizaje, sin embargo, para quienes tienen mayor relación con la gestión curricular y los docentes, esto no pasa por ser más allá de una instancia jerárquica donde se establecen agendas, calendarios escolares y tareas administrativas que no trascienden a aspectos como la formación docente, la reflexión pedagógica y la colaboración en la gestión institucional.

En los propios directivos existe desconocimiento de muchos aspectos administrativos y operacionales de la vorágine diaria en el funcionamiento de la institución. Mientras el 75 % está parcialmente de acuerdo con la afirmación, el restante 25% está en desacuerdo, sin existir nadie que opine lo contrario.

La mayoría se remite a cumplir con sus tareas específicas y sólo al momento de construir la cuenta pública anual, se produce mayor acceso a los aspectos globales implicados en la gestión institucional integral. Para mayor abundamiento, podemos afirmar que existe plena conciencia de que la capacidad de acceder a esta información de otros estamentos es aún más sesgada y limitada.

Soto (2017), nos dice que los roles también están relacionados con el estatus, ya que el empleado dentro de la *empresa* no sólo asume unos roles que tienen que ver con los asuntos que le competen, sino que también tienen un cierto estatus dentro de la empresa que es la que determina la jerarquía interna en la propia institución. Los empleados asumen roles también en función de su estatus. Un empleado no puede tener en ningún



momento el rol de jefe de manera que ordene a alguno de sus compañeros porque para eso está el jefe y porque esto desharía el equilibrio interno dentro de la institución.

#### **4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Cada una de las hipótesis de trabajo de esta investigación encontraron respuestas y comprobación en las unidades de muestra.

La hipótesis general: “Los funcionarios y funcionarias del INJMC consideran que el Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) es una herramienta que mejora la colaboración y la gestión educativa”, se comprueba dado el 100% considera que es de fundamental importancia contar con esta herramienta u otra. Pese a que existen importantes diferencias entre las apreciaciones y relatos de los directivos comparativamente con la de los funcionarios y funcionarias. Principalmente todos coinciden en el valor y conveniencia de incorporar a sus procesos de gestión una herramienta como el MMCGE. La tabla N°5, asociada al objetivo N°1, refrenda lo argumentado.

La primera hipótesis específica , “Existen bajos niveles de participación y colaboración en los procesos de gestión educativa del INJMC.”

el 75% de los directivos y 25% de los otros funcionarios en este sentido, están parcialmente de acuerdo con la afirmación sobre que existen espacios para esta participación y comunidades de aprendizaje en la institución. En contraposición, ante la pregunta específica : “*Los procesos de gestión son participativos y se comunican e informan a toda la comunidad*”, más de la mitad, es decir el 56% de los y las funcionarios(as) declara estar completamente en desacuerdo. La divergencia a una pregunta directa como esta, igualmente da mayor validez a la hipótesis. La participación es un factor que requiere una inminente mejora.

La segunda hipótesis: “Los funcionarios y funcionarias del INJMC no cuentan con un estándar apropiado de recursos, alfabetización digital y competencias que les permitan innovar e integrar las TIC en sus prácticas”, se comprueba, dado que los

descriptores evidencian un uso sesgado de tecnologías de la información y las comunicaciones. Esto se expresa tanto en la reflexión como en las prácticas de los directivos y funcionarios(as). No existe un diseño estructural de planificación que focalice y organice estas estrategias. Cuantitativamente esto quedó refrendado al considerar que el 56% de los funcionarios reafirma que no existe un estándar tecnológico apropiado y un 50% de los directivos lo refrenda frente a la pregunta específica: *“Existe en el establecimiento un estándar tecnológico que permite acceso, uso y aplicación de TIC en la gestión educativa.”* Al revisar las categoría de la tabla n°5, queda manifiesto que los consultados ven una debilidad en el manejo de TIC de cara a la eventual implementación del modelo.

Finalmente, tras ser enfrentados al prototipo MMCGE, tanto las evidencias del análisis cualitativo, que están presentes en la tabla N°6, como los datos cuantitativos correspondientes, para la tercera hipótesis específica: *“El INJMC cuenta con un plan institucional de informática, adscrito al Proyecto Educativo, que viabiliza la integración de un modelo tecnológico de gestión educativa”*, también se comprueba.

considerando que 37% de los directivos está completamente de acuerdo y el 38% de los mismos, está parcialmente desacuerdo con la afirmación de que el PEI contempla un programa de informática educativa, el 22% de los y las funcionarios(as) dice estar completamente de acuerdo y un 56% dicen que están parcialmente de acuerdo.

Tras la comprobación de las hipótesis, resulta significativo mencionar que desde la revisión de los datos y el cruce con las evidencias cualitativas que refrendan los hallazgos preliminares, se muestran una comunidad de funcionarios fraccionada y en un conflicto multifactorial con sus jefaturas. Los números dan cuenta de opiniones y respuestas mayormente divergentes y en elocuente conflicto.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Durante todo el tiempo que duró este trabajo, fue posible observar, interactuar y participar de las rutinas y actividades cotidianas de la vida escolar. Desde las primeras acciones de investigación, hubo una contribución activa de directivos, profesores y asistentes de la educación. Así también lo hicieron estudiantes e incluso apoderados en los procesos de análisis y reflexión, que si bien no fueron considerados para el diseño metodológico de esta investigación, fueron muy valiosos para profundizar desde una dimensión más cualitativa del fenómeno. También hubo interés y disposición a colaborar en la construcción del modelo que finalmente dio espacio a experimentaciones de prueba con el prototipo del sistema de gestión; MMCGE, adaptado al INJMC, que se traduce como resultado y propuesta de esta experiencia investigativa.

Existen brechas, pero también testimonios plausibles e interés en mejorar las prácticas incorporando herramientas tecnológicas, innovando y asumiendo los desafíos del siglo XXI.

Los distintos y diversos equipos de funcionarios del establecimiento participaron de manera activa y comprometida aportando desde su experiencia y expectativas, técnicas y profesionales en la validación del modelo, connotando en todo momento la importancia de contar con una plataforma de transparencia y colaboración que les permitiera conocer, comunicar y ejercer sus roles y funciones, en apego a la normativa vigente y en sintonía con su comunidad educativa.

Al comprobarse las hipótesis de trabajo, podemos afirmar que las debilidades en la formación y capacitación, son directamente proporcionales a la falta de colaboración y sintonía entre los miembros del equipo directivo, que deben liderar los cambios y la mejora, y los funcionarios y funcionarias que dependen de la voluntad de estas jefaturas y no de una planificación consensuada respecto a los desafíos y procesos de gestión que demanda la administración y ejercicio tanto de la docencia como de la asistencia técnica que ejercen otros actores dentro del establecimiento educacional. En consecuencia, el propósito fundamental de esta investigación, que fue precisamente instar y promover en el equipo directivo y actores relevantes del INJMC, la integración de un modelo de gestión, de manera participativa y colaborativa, integrando a todos sus miembros, se cumple y profiere en ello, una oportunidad de nuevos estudios en ámbitos superiores y más profundos sobre la innovación en la gestión educativa.

### **Primera conclusión**

Como primer resultado, queda manifiesto en el análisis de cada pregunta de investigación abordada en los cuestionarios y en las estrategias de recopilación de información utilizadas, que la pregunta de investigación principal: *¿El Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) permitiría mejorar la gestión educativa en el Instituto Nacional José Miguel Carrera durante año 2020, según la percepción de sus funcionarios y funcionarias?* Que da origen a este estudio, es efectivamente una realidad, presente en la contingencia de este, un establecimiento educacional público de tradición y prestigio, pero que no obstante, precisa de modernizar y actualizar su sistema de gestión a las dinámicas y estándares del siglo XXI.

Así mismo fue posible dar cumplimiento a los objetivos asociados a cada pregunta de investigación, en primera instancia gracias a que se preparó infografía y material de apoyo audiovisual para entregar a la comunidad y finalmente, al incorporar las definiciones y resultados surgidos en la etapa respectiva del estudio, en la construcción

del prototipo del sistema, es decir el MMCGE, que como ya se ha señalado, termina siendo altamente valorado por todos y todas.

Muchas de las problemáticas que generaron tendencias, en los resultados cualitativos, tienen que ver con visiones divergentes respecto a las fortalezas y debilidades que detectan en sus prácticas directivos y funcionarios, donde los primeros endosan mayormente las debilidades a la negligencia o falta de eficiencia de distintos actores, por el exceso de trabajo, y en la misma lógica, lo que expresan la mayoría de los docentes refiriéndose al “agobio laboral”. Lo propio manifiestan las jefaturas y los asistentes de la educación, que consideran que esta problemática es una tarea del equipo directivo que no se realiza con la eficacia necesaria y en los temas asociados a la gestión, inherentes a sus labores.

Como no existe un organigrama actualizado, ni un sistema, a lo menos analógico, donde los y las funcionarios(as) puedan orientarse frente a estos roles y prerrogativas, este conflicto se ha anquilosado en el establecimiento, deteriorando no sólo la eficiencia interna, sino por sobremanera la convivencia y el clima laboral.

Los(s) asistentes de la educación respaldan lo que señalan los profesores y profesoras, dado que en ocasiones deben intervenir en el trabajo administrativo que le corresponde a los(as) docentes, sin tener necesariamente las competencias, pero la premura por dar cumplimiento a demandas administrativas se impone.

En definitiva podemos partir concluyendo que la cooperación y el trabajo en equipo son claves para el desarrollo y en este caso, para la recuperación de la sana convivencia de la comunidad. Los funcionarios y directivos del INJMC así lo manifiestan y también saben que sus metas y propósitos se cumplen con mayor éxito cuando esta sinergia se traduce en tareas compartidas y valorizadas comúnmente. Esto también se puede comprobar a través de los respuestas y reflexiones recogidas en los instrumentos cualitativos, donde la frecuencia de menciones a capacitación, funciones y desconocimiento de procesos es recurrente. En este sentido, para mayor abundamiento, lo propio puede advenirse en los resultados cuantitativos asociados a los indicadores de

alfabetización digital y roles, donde en promedio, más del 50% de directivos y funcionarios(as) señalan que existen debilidades.

### **Segunda conclusión**

En segundo lugar, principalmente gracias al análisis cualitativo es posible pesquisar nociones y conocimiento de actividades y algunas prácticas internalizadas como es el uso de sistemas informáticos, plataformas y equipos, pero sólo como un aspecto utilitario y pragmático, no como una estrategia de innovación. Cuantitativamente esto quedó refrendado al considerar el dato ya relevado en párrafos anteriores, en el sentido de que el 56% de los funcionarios considera que no existe un estándar tecnológico apropiado. Entendiendo la importancia de atender la necesidad de este estándar, es decir contar con las herramientas de trabajo y también con la capacitación pertinente, que finalmente les permitirá cumplir con los desafíos y estrategias que serán parte primero de diseño y luego del cumplimiento de planes de acción que tributen al logro de los objetivos institucionales. Lo anterior debe considerarse la antesala fundamental para que la variable Gestión Educativa, pueda tener un impacto positivo, a partir de otras variables intervinientes que nos abren los demás indicadores definidos en este estudio como son el plan de informática educativa, la comunicación de procesos y por cierto la integración de TIC, que es requisito y prescribe la integración de un sistema como el MMCGE para la mejora integral de los procesos.

### **Tercera conclusión**

Los(as) jefes(as) de departamento asumen que ellos (as) son los responsables de transferir conocimientos y promoción de iniciativas de innovación entre sus pares, lo cual, sin lugar a dudas, es absolutamente loable y necesario. Sin embargo, por transparencia, comunicación efectiva y evaluación de procesos, indicadores adscritos a la variable dependiente en este estudio, es fundamental contar con medios efectivos para que no sólo funcionarios y funcionarias tengan acceso y conozcan estos aspectos, sino, toda la comunidad educativa. Estos medios deben estar a la altura de los tiempos

y posibilidades de todos y todas, es decir, plataformas digitales, redes sociales, Webs u otros de similares características.

La mayoría del equipo directivo coincide en que el estándar tecnológico que posee el INJMC, no es el óptimo, ni para directivos ni funcionarios(as). Aun cuando se hace énfasis y esfuerzos por adquirir más recursos que permitan entre otras iniciativas, dotar a cada sala de clases con un proyector digital y un equipo computacional fijo, para garantizar disponibilidad de estas herramientas para todas las clases, incluyendo la gestión curricular y administrativa de los docentes.

Los(as) funcionarios(as) consideran que propician en sus pares la disposición a innovar y actualizar sus prácticas en función de la exigencia del sistema educativo. Sin embargo, en atención a lo que señala el equipo directivo y las evidencias que entrega la gestión conocida del establecimiento, o bien, esta iniciativa es insuficiente o mal entendida, o definitivamente existe una debilidad a nivel del monitoreo y promoción que debe ejercer el equipo directivo. Lo anterior queda demostrado al revisar las respuestas de estos(as) a la pregunta N°10 del cuestionario: *“Cada directivo cuenta con las herramientas, autonomía y capacidad de socializar y promover su plan de acción anual; objetivos estratégicos, metas u otras iniciativas de manera interactiva y fluida con la comunidad.* El 63% está muy en desacuerdo o en desacuerdo.

### **Conclusiones finales**

La implementación del MMCGE o una herramienta de gestión similar, mejoraría la colaboración y el trabajo en equipo en el INJMC, así lo señalan directivos y funcionarios(as), y en consecuencia, la gestión educativa. Los resultados avalan esta tesis, tanto del punto de vista cualitativo como del cuantitativo, según quedó demostrado en la presentación de los datos expuestos en los capítulos y párrafos precedentes.

Una conclusión global y significativa que nos deja esta investigación es que la educación es una ciencia social que requiere de quienes la promueven, una alta

preparación y un permanente perfeccionamiento y actualización, ya que trabaja con el conocimiento, el que cambia permanentemente, en tanto se derrumban teorías y cambian los paradigmas.

Los contextos sociales se van transformando y con ellos los individuos que los generan. Por consiguiente, el profesional de la educación debe ser un actor protagonista en los cambios y revoluciones que experimenta la sociedad.

El avance de la humanidad supone un inminente progreso y desarrollo científico y tecnológico, lo que sin duda constituye un factor crucial en las diversas sociedades.

Tanto es así que no podríamos hablar de “globalización” sin la concomitancia de estos dos aspectos. Aunque existe acuerdo en cuanto a los beneficios emanados de estos procesos, nadie desconoce que a veces el nivel de perjuicios es altísimo y quizás imprevisible dado el enorme ámbito de valores y decisiones de poder que subyacen a la ciencia y la tecnología.

En la Era Digital, en donde los aprendizajes y sus estrategias convencionales están mediatizadas por el uso de tecnologías asociadas a la educación, se hace pertinente catastrar el horizonte escolar actual, ya no sólo en cuanto a recursos informáticos (hardware, software, laboratorios, plataformas virtuales); sino por sobre manera en los diseños pedagógico – instruccionales (planificaciones para la enseñanza, innovaciones en planes y programas, recursos didácticos); y con mayor dedicación a los impactos cognitivos de estas estrategias en la población estudiantil (habilidades en la web 2.0, aprendizajes claves, aprendizaje interdisciplinario); todo esto, con el fin de evaluar la situación de ingreso y permanencia de las TIC en el aula del siglo XXI. Sin embargo, no será posible llegar a una respuesta concluyente y efectiva, si esta misma impronta no se disemina y hace fértil, permanente y feraz, en las prácticas de la gestión educativa y por consiguiente, en los procedimientos, prácticas y perfiles de los equipos directivos, que son quienes finalmente pueden hacer la diferencia entre una escuela o liceo exitoso y eficaz con aquellos que están bajo el umbral de la excelencia e incluso de la probidad legislativa frente a organismos como la Agencia de Calidad, la Superintendencia de Educación y el propio Ministerio de Educación.



De nada sirven los recursos materiales y tecnológicos si las personas, que deben catalizarlos, no apuestan por la mejora, teniendo presente la importancia de la colaboración y la cooperación humana como fundamentales (Harari 2019). Es primordial involucrar a los(as) docentes y Asistentes de la Educación de manera protagónica en los cambios, innovaciones y apuestas que hace la institución, de lo contrario no servirá de nada el que la escuela, colegio o liceo “compre un satélite que lo orbite 24 horas al día”.

Cada estamento debe asumir su responsabilidad con la comunidad educativa, de sus logros y fracasos. Con altura de miras y con la capacidad de mejorar. Con transparencia y no de manera reaccionaria. El rol del director o directora debe ser promover esta dinámica con diálogo, apertura a las críticas y capacidad de liderazgo. Debe poner los límites y garantizar la sana convivencia a través de protocolos y un marco regulatorio conocido y respetado por todos y todas, en todos los formatos, planos, lenguajes y plataformas posibles.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

La primera recomendación, en función de la conclusión primera, que guarda relación con el antecedente internacional Gómez (2012), es actualizar los manuales de procedimientos, roles y el organigrama funcionario con las respectivas jerarquías y perfiles de cargo, con la participación activa de los actores. Esta tarea antecede a cualquier puesta en marcha de un sistema tecnológico de gestión, ya sea el MMCGE u otro. Se debe tener en cuenta la normativa vigente y los consensos necesarios que sólo se logran con la participación ampliada de los actores. Una vez implementada una innovación, deben hacerse las mejoras y optimizaciones de manera periódica, en paralelo a los planes de acción y objetivos institucionales que el establecimiento genere para cada año lectivo.

Desde la segunda conclusión, la recomendación, siguiendo la línea anterior, es realizar un levantamiento anual de estándar tecnológico disponible, tanto del punto de vista del hardware como del software, sin desatender la capacitación y perfeccionamiento que

deben tener directivos y funcionarios. Lo anterior se refrenda con el antecedente nacional aportado por la ACE, sobre las debilidades en alfabetización digital, donde pese a existir un 81% de establecimientos que cuentan con hardware y software, la debilidad en su manejo y escaso uso, es la tendencia. Es de primerísima relevancia que el uso de TIC sea instrumentalizado y adquiera la significancia y valor operativo como medio y no como fin. La innovación educativa no tendrá mayor trascendencia si no están garantizadas previamente aquellas cuestiones propias del quehacer educativo esencial, tanto en lo pedagógico como en la gestión, es decir, si no se avanza en construir y celebrar estrategias de cooperación y trabajo en equipo desde un liderazgo distributivo, horizontal u de otra dimensión similar. El contar con equipos de última tecnología e iniciativas de capacitación, no garantizarán ni el cambio ni la mejora continua.

En el mismo sentido, desde la tercera conclusión, nace la recomendación, al igual como ocurre tanto con el estándar tecnológico como con la capacitación en el caso de directivos y funcionarios, en relación a los logros institucionales asociados a la eficiencia interna o bien, los resultados académicos de los estudiantes, se debe contar con un plan institucional de informática educativa que de cuenta anualmente del diagnóstico de la realidad y luego genere los objetivos estratégicos, considere recursos, metas y sistemas de evaluación y monitoreo que permitan la concreción de cada hito, siguiendo los principios de participación, colaboración y transparencia que ostenta el MMCGE. Esto resulta sintomático si lo comparamos con los resultados obtenidos por Chuchón (2012), donde se concluye que sólo un 26,3% de los encuestados considera que la gestión educativa es eficiente en el contexto de los establecimiento pertenecientes a la Red PEA de la Unesco, en Perú.

### **5.3 PROTOTIPO ORIGINADO TRAS LA INVESTIGACIÓN**

El sistema surgido tras este estudio es de autoría exclusiva del investigador, pertenece al acervo de recursos con el que se ha desempeñado desde el año 1996 como docente y a partir del 2008 a la fecha, como director educacional. Ha sido probado experimentalmente en establecimientos bajo su administración y socializado con colaboradores y otros equipos directivos, pero aún no ha sido estudiado su impacto.

La herramienta está disponible para su experimentación, con la convicción del autor a que es de suyo importante difundir, promover e instalar sistemas de mayor acceso a la información, transparentes y participativos, que renueven tanto la confianza en las instituciones educativas y sus liderazgos, y al mismo tiempo permitan que los ciudadanos y ciudadanas fortalezcan su sentido de pertenencia a las comunidades educativas de las que son parte.

El MMCGE, permite en consecuencia diseñar, planificar, monitorear, evaluar y difundir el PME (Plan de Mejoramiento Educativo) y por extensión, maximizar las oportunidades de éxito del PEI (Proyecto Educativo Institucional). Es así como de manera participativa y colaborativa; integrando a todos los miembros de los distintos estamentos de la mencionada comunidad educativa, representados en los Consejos Escolares, se puede ser parte de la gestión y los logros institucionales de un establecimiento educacional por medio de esta herramienta tecnológica en línea, sustentada en una aplicación de licencia gratuita para entidades públicas sin fines de lucro.

Como planificación estratégica, es prioritario, antes de la implementación de esta plataforma de gestión educativa, trazarse objetivos tales como:

- ✓ Reflexionar en torno a la importancia del trabajo en equipo en el proceso de crecimiento profesional y en el logro de objetivos institucionales con otros estamentos de la comunidad educativa.
- ✓ Fortalecer el vínculo, el apoyo y retroalimentación entre el equipo directivo y los demás estamentos, para vindicar el concepto de comunidad educativa.

- ✓ Desarrollar planes anuales de trabajo, socializarlos y responder al PME y el PEI, atendiendo a las características y necesidades específicas de la institución.
- ✓ Incorporar al PEI el @MMCGE.
- ✓ Implementar mecanismos de monitoreo, supervisión y control sobre los procesos desarrollados y socializarlos a través de informes y publicaciones Web.
- ✓ Evaluar permanentemente las herramientas tecnológicas de gestión y capacitar en su uso al equipo directivo y actores relevantes del establecimiento.

**Elementos constitutivos, fundamentos y materiales mínimos que deben ser considerados en su implementación:**

- ✓ Estándares Indicativos Agencia de Calidad.
- ✓ Marco para la buena dirección.
- ✓ Modelo SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad)
- ✓ Teorías Educativas sobre Liderazgo Horizontal
- ✓ TIC e innovación educativa.

## FIGURA 14

### Interfaz 1; MMCGE



**Nota:** Elaboración propia.

## FIGURAS 15 Y 16

### Versión en línea de la plataforma MMCGE



**Nota:** Elaboración propia.

## PROTOTIPO DEL MMCGE APLICADO EN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL (2021 a la fecha).

*Enlace a URL:*

<https://sites.google.com/nuevabraunau.cl/mmcge-cnb>

Con la implementación y uso de la herramientas y aplicaciones del MMCGE se puede alcanzar el empoderamiento y responsabilización de los miembros del equipo de gestión del establecimiento, en las tareas propias de su dimensión y área de la gestión. Apertura a la inclusión y participación, mejoramiento de la eficiencia interna y los resultados institucionales.

**Productos que se podrían contemplar con la instalación y habilitación del modelo**

***1.- Diseño e implementación de plataforma ®MMCGE, con sello institucional.***

***2.- Manual de procedimientos y tutorial de buenas prácticas***

***3.- Informes y bitácoras de evidencias para rendiciones y cuentas públicas.***

Metodológicamente, el proceso de instalación debe partir con la aplicación de instrumentos al equipo directivo, sobre gestión y liderazgo directivo, para identificar prácticas, fortalezas, debilidades y propuestas de cada integrante. En una segunda etapa se realizaría un proceso de capacitación desarrollado en los siguientes términos formativos:

Talleres de capacitación donde los asistentes conozcan las diversas políticas, normativas e instrumentos de gestión con que opera el sistema educativo chileno, autoevaluando prácticas y conociendo los resultados del diagnóstico institucional realizado.

Generación de instrumentos y planes de acción en función de los roles de cada integrante del equipo directivo, de acuerdo a las necesidades y características del establecimiento.

Las actividades deben contemplar una dinámica de interacciones y colaboración permanente entre los(as) participantes. Se recomienda generar sesiones de trabajo en las que al inicio, se parta con una definición de objetivos, tiempos y aprendizajes esperados. Posteriormente se expondrán los contenidos a través de medios digitales, y análogos, construyendo portafolios y luego se determine una planificación con las tareas y objetivos específicos de trabajo a realizar.

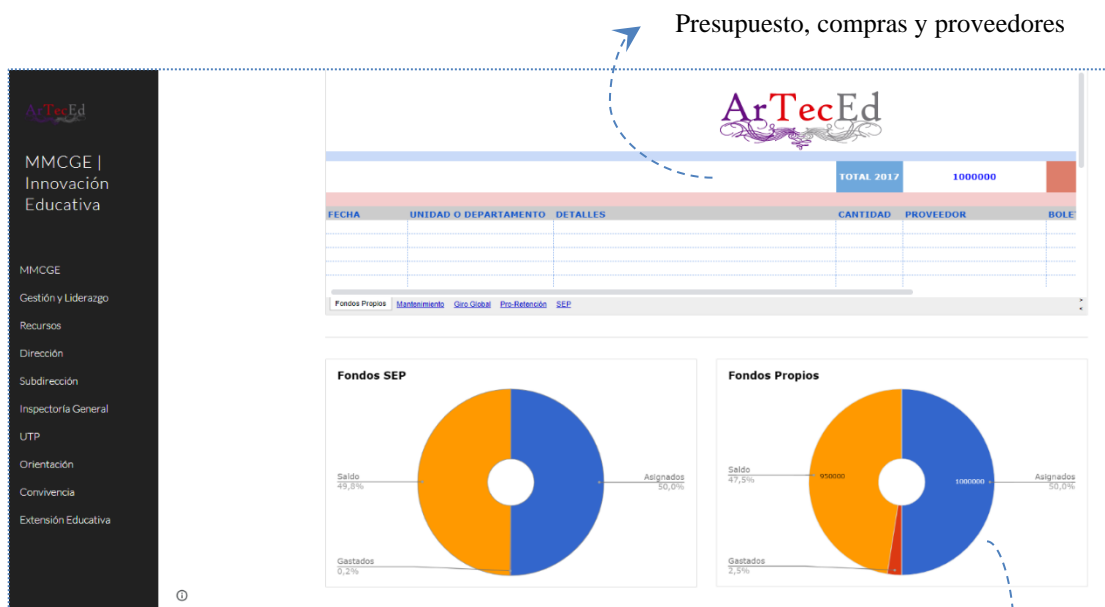
A cada participante se le debe proveer de materiales, recursos y acceso a repositorios virtuales compartidos y colaborativos, almacenar y organizar los contenidos temáticos e idealmente generar Aulas Virtuales para intercambio, interacción y aprendizaje asincrónico.

Las actividades deben ser tanto individuales como colaborativas. Los(as) participantes deben disponer del tiempo necesario para dar cumplimiento a las tareas y evaluar formativamente sus logros al final de cada sesión, las que se sugiere contemplen una duración de tres horas pedagógicas, divididas en dos bloques, segmentados como sigue:

- ✓ 1 hora cronológica de exposición teórica y retroalimentación.
- ✓ 15 minutos de recreo.
- ✓ 1 hora cronológica de aplicación práctica.

## FIGURA 17

### Interfaz 2 MMCGE



**Nota:** Elaboración propia.

Aquí cada miembro de la comunidad educativa tendrá acceso a los estados de compras, proveedores, fondos y subvenciones utilizadas en la gestión del establecimiento. Esta dimensión será administrada por el encargado o encargada de finanzas y recursos humanos, que en la mayoría de los casos es el Inspector o Inspectora General, quien tendrá el perfil con los permisos de edición pertinentes. El administrador global de la plataforma es el Sostenedor(a), director o directora o bien a quien se designe.

## FIGURA 18

### Interfaz 3 MMCGE

The screenshot displays the MMCGE interface with the following components:

- Plan de acción:** A section titled "PLAN DE ACCIÓN Y DOCUMENTOS" containing a card for "ArTecEd" with a "DIRECCIÓN" sub-section and links for "Presentación" and "Objetivo Transversal".
- Descargas:** A section titled "TÍTULO ÚLTIMA MODIFICACIÓN" showing a document "Informe McKinsey.pdf" modified on "15 may. Juan Bautista Rodríguez".
- Estados de avance:** A section titled "OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE AVANCE" containing a "Plan de acción dirección" card with a table of strategic objectives and a bar chart showing the "Porcentaje de Avance" for five objectives.
- Agenda:** A section titled "AGENDA Y PLANIFICACIÓN" showing a calendar for "lunes, 27 de noviembre" with a search bar and filters for "Semana", "Mes", and "Agenda".

Annotations with dashed blue arrows point from the text labels to the corresponding interface elements:

- "Plan de acción" points to the top-left card.
- "Descargas" points to the top-right document list.
- "Estados de avance" points to the middle chart and table area.
- "Agenda" points to the bottom calendar section.

**Nota:** Elaboración propia.

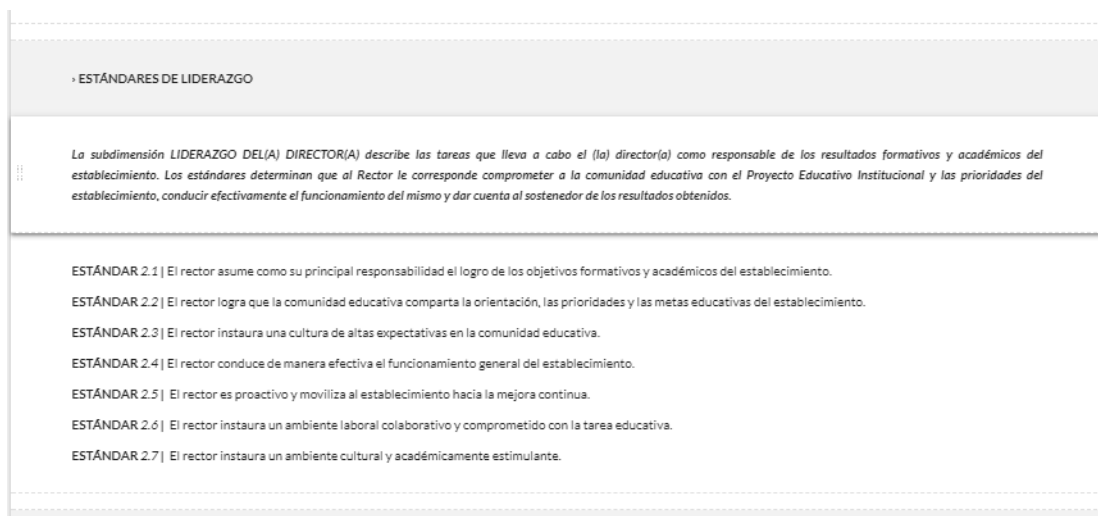


## FIGURAS 19 y 20

### Interfaz 4 MMCGE



### Web Dirección: Roles, Funciones y Correo Institucional



**Nota:** Elaboración propia.

### Estándares Indicativos de Desempeño: Agencia de Calidad

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Calidad, (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño*, Chile.
- Area Moreira, M. (2008). *La innovación pedagógica con TIC y el desarrollo de las competencias informacionales y digitales*. *Revista de Investigación en la Escuela*, 64, 5-17.
- Arias, Lidia (2017), “*Gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas*”. Perú.
- Bolívar-Botía, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5).
- Carnoy, M. (2002). *ICT in education: Possibilities and challenges*. OECD/Japan classroom. Oxford: Pergamon Press.
- Colás, M. P., de Pablos, J., y Ballesta, J. (2018). *Incidencias de las TIC en la enseñanza en el sistema educativo español: una revisión de la investigación*. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 56.
- Chuchón A. (2017). “*Gestión educativa de las escuelas de la RedPea asociadas de la Unesco- Perú 2017*” *education*. Eurydice. Retrieved, 2003, from the World Wide Web:
- Elboj Saso, C., & Oliver Pérez, E. (2003). *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento*. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, 17(3).
- Eurydice. (2002). *Key Competencies: A developing concept in general compulsory*
- Flecha, R., Padrós, M., & Puigdemívol, I. (2003). *Comunidades de aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad*. *Organización y gestión educativa*, 5, 4-8. Bilbao.

- French, Wendell L. Bell, Cecil (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. México.
- Gómez, Luis Felipe (2012), “*gestión colaborativa de la innovación en educación básica*”. México.
- Gómez-Rada, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 61-77.
- Harari, Y. N., & Ros, J. (2019). *De animales a dioses: Breve historia de la humanidad* (19a ed. --.). Buenos Aires: Debate.
- Hawk ridge, D., Joworosky, J., & McMahan, H. (1990). *Computers into third-world schools: Examples, experiences and issues*. London: McMillan.
- Henríquez, C. (2017). PANORAMA DE LA GESTIÓN ESCOLAR ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren? Primer informe 2014-2015 Agencia de Calidad de la Educación. Chile.
- Hepp, P. Pérez, M. Aravena, F. & Zoro, B. (2017). ‘*Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo* ‘ Informe Técnico No. 2 2017. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Hepp, P. Pérez, M. Aravena, F. & Zoro, B. (2017). ‘*Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo* ‘ Informe Técnico No. 2 2017. LIDERES EDUCATIVOS. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.  
<http://www.eurydice.org/>
- Hurtado de Barrera Jacqueline (2000). “*Metodología de la investigación holística*”. Caracas.
- Jara, I. (2008). *Las políticas de tecnología para escuelas en América Latina y el mundo: visiones y lecciones*. CEPAL, Chile.

- Jiménez, Kenneth (2009), “*Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo*”. Universidad de Costa Rica.
- José J. Brunner, Juan C. Tedesco (2003). *Las nuevas tecnologías y el futuro de la educación*. Argentina.
- Juan Manuel Bournissen, (2017). “*Modelo pedagógico para la facultad de Estudios virtuales de la universidad Adventista de la Plata*”. Costa Rica.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review (January-February): 71-79.
- Laso Correa, M. del P., Albarrán Ulsen, M., & Carrasco Salinas, N. (2012). *Gestión Educativa Municipal: Desafíos para una Educación de Calidad en Chile*. Revista Iberoamericana De Estudios Municipales, (5), 95–122. <https://doi.org/10.32457/riem.vi5.415>
- Majó, Joan (2003). Nuevas tecnologías y educación [http://www.uoc.edu/web/esp/articles/joan\\_majo.html](http://www.uoc.edu/web/esp/articles/joan_majo.html) [12-2003].
- María Estela Raffino. (2020) "Gestión Educativa", Argentina.
- McFarlane, A. (2001) *El aprendizaje y las tecnologías de la información. Experiencias, promesas, posibilidades*. Madrid: Aula XXI-Santillana.
- Michael Barber y Mona Mourshed (2007) *Informe Mckinsey*.
- MINEDUC - SAC (2016) *Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016 – 2019*, Chile.
- MINEDUC (2017). *Orientaciones para la elaboración de planes de mejoramiento educativo*. Chile.
- Morales, E. (2011). “*La sociedad de la información en el siglo XXI y la biblioteca universitaria*”. Revista Digital Universitaria.
- Mortimore, J. (2008): *Educación y sociedad*, Editorial Falcon Hive, España.
- Música GCC. (2003) *Liderazgo en la gestión*. Rev Hosp Gral Quebrada;2(1):30-35.
- OECD. (2001). *Learning to Change: ICT in Schools*. Paris: OECD.

- Olson, J. (1988). *Schoolworlds/microworlds: Computers and the culture of the*
- Pelgrum, W. J. (2002). *Teachers, teachers policies and ICT. Paper presented at the OECD Seminar: The effectiveness of ICT in schools: Current trends and future prospectus*, Tokyo, Japan.
- Sánchez, J. (2005). *La innovación educativa institucional y su repercusión en los centros docentes de Castilla-La Mancha*.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. Psicothema*, 12(Número 3), 435-439. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7614>
- Sánchez, Jaime; Espinoza, Matías. (2011) *Materiales de Aprendizaje Móvil en Contextos Críticos. Informática na Educação: teoria & prática*. Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 151-169.
- Selltiz, Claire (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, España.
- Sovero, F. (2007). *Organización y funciones de las instituciones educativas, instrumentos de gestión. En S. Franklin. Gestión educacional. Tomo I Gestión administrativa*. Lima, Perú: Editorial Palomino.
- Valenzuela, J.P., Allende, C., y Vanni, X. (2018). *Trayectoria de los directores chilenos durante la última década: Primeros hallazgos para políticas públicas. Nota Técnica N° 8. LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Vega, A. (2004). *Calidad de la Educación Universitaria y los Retos del Siglo XXI*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Veloz, H. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente*. Ponencia presentada por Cuba. Recuperado em, 3.
- Zañartu, Luz María (2007). *Aprendizaje Colaborativo: una nueva forma de Diálogo Interpersonal y en Red*.

## ANEXOS

### Anexo 1. matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p><b>Interrogante principal</b></p> <p>¿El Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) permite mejorar la gestión educativa en el Instituto Nacional José Miguel Carrera durante año 2020, según la percepción de sus funcionarios?</p> <p><b>Interrogantes secundarias</b></p> <p>a. ¿Qué niveles de participación y colaboración poseen los procesos de gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel Carrera durante el año</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Proponer la utilización de un Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) como estrategia de gestión educativa en el Instituto Nacional José Miguel Carrera, de la comuna de Santiago, durante el año 2020 para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo entre sus funcionarios y funcionarias.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>a. Determinar el nivel</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Los funcionarios y funcionarias del INJMC consideran que el Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa (MMCGE) es una herramienta que mejora la colaboración y la gestión educativa, año 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a. Existen bajos niveles de participación y colaboración en los procesos de gestión educativa del INJMC, año 2020.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>MMCGE</p> <p><b>Sustento teórico principal:</b></p> <p>-Ley 20529, de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, Chile, 2011.</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <p>X1.1 = Participación y colaboración</p> <p>X1.2 = Innovación e integración de TIC</p> <p>X1.3 = Plan Institucional de informática educativa.</p> <p><b>Escala de medición:</b></p> <p>La escala de medición es nominal dado que se</p>	<p><b>Enfoque Mixto:</b> Cualitativo – Cuantitativo</p> <p><b>Nivel de investigación</b></p> <p>Descriptivo</p> <p><b>Ámbito y Tiempo Social de la Investigación</b></p> <p>Instituto Nacional José Miguel Carrera, Santiago de Chile. Años 2020.</p> <p><b>Población:</b></p> <p>284 trabajadores(as) de los(as) cuales 204 son docentes, incluyendo directivos y 80 asistentes de la educación y otros(as) funcionarios(as).</p>	<p>La primera recomendación, en función de la conclusión primera, que guarda relación con el antecedente internacional Gómez (2012), es actualizar los manuales de procedimientos, roles y el organigrama funcionario con las respectivas jerarquías y perfiles de cargo, con la participación activa de los actores. Esta tarea antecede a cualquier puesta en marcha de un sistema tecnológico de gestión, ya sea el MMCGE u otro. Se debe tener en cuenta la normativa vigente y los consensos necesarios que sólo se logran con la participación ampliada de los actores. Una vez implementada una innovación, deben hacerse las mejoras y optimizaciones de manera periódica, en paralelo a los planes de acción y objetivos institucionales que</p>

<p>2020?</p> <p>b. ¿Cuáles son los estándares de recursos, alfabetización digital y competencias de los funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera, relacionadas con la innovación e integración de TIC presentes en la gestión educativa del establecimiento, durante el año 2020?</p> <p>c. ¿Cuenta el Instituto Nacional José Miguel Carrera con un plan institucional de informática, que potencie el uso de TIC, adscrito a su Proyecto Educativo Institucional, para las distintas áreas de la gestión</p>	<p>de participación y colaboración que poseen los procesos de gestión educativa del Instituto Nacional José Miguel, contrastados con el MMCGE, durante el año 2020.</p> <p>b. Establecer el estándar de recursos, alfabetización digital y competencias de los funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera para la innovación y la integración de TIC, en relación con el MMCGE, durante el año 2020.</p> <p>c. Consignar las prácticas de</p>	<p>b. Los funcionarios y funcionarias del INJMC no cuentan con un estándar apropiado de recursos, alfabetización digital y competencias que les permitan innovar e integrar las TIC en sus prácticas, año 2020.</p> <p>c. El INJMC cuenta con un plan institucional de informática, adscrito al Proyecto Educativo, que viabiliza la integración de un modelo tecnológico de gestión educativa, año 2020.</p>	<p>llevó a cabo a través de preguntas abiertas.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Gestión educativa.</p> <p><b>Sustento teórico principal:</b> -Marco Para la Buena Dirección, AC, Chile, 2015.</p> <p><b>Indicadores:</b> Y 1.1 = Objetivos institucionales Y 1.2 = Comunicación y evaluación de procesos Y 1.3 = Roles y alfabetización digital de funcionarios y funcionarias</p> <p><b>Escala de medición:</b> Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Desacuerdo.</p>	<p><b>Muestra:</b> Se consideró como muestra a aquellos que ejercían algún nivel de liderazgo, representación gremial o jefatura. Dentro de ese estadígrafo se encuentran: 12 Docentes con jefatura de departamento, 6 asistentes de la educación y 8 Directivos. Docentes y Asistentes de la educación se categorizan como: “funcionarios” y el resto de la muestra como “directivos”.</p>	<p>el establecimiento genere para cada año lectivo.</p> <p>Desde la segunda conclusión, la recomendación, siguiendo la línea anterior, es realizar un levantamiento anual de estándar tecnológico disponible, tanto del punto de vista del hardware como del software, sin desatender la capacitación y perfeccionamiento que deben tener directivos y funcionarios. Lo anterior se refrenda con el antecedente nacional aportado por la ACE, sobre las debilidades en alfabetización digital, donde pese a existir un 81% de establecimientos que cuentan con hardware y software, la debilidad en su manejo y escaso uso, es la tendencia. Es de primerísima relevancia que el uso de TIC sea instrumentalizado y adquiera la significancia y valor operativo como medio y no como fin. La innovación educativa no tendrá mayor trascendencia si no están garantizadas previamente aquellas cuestiones propias del quehacer</p>
--	---	---	--	---	---

<p>educativa, durante el año 2020?</p>	<p>funcionarios y funcionarias del Instituto Nacional José Miguel Carrera, que son parte de un plan institucional de informática y de su Proyecto Educativo Institucional coherentes con el MMCGE, durante el año 2020.</p>				<p>educativo esencial, tanto en lo pedagógico como en la gestión, es decir, si no se avanza en construir y celebrar estrategias de cooperación y trabajo en equipo desde un liderazgo distributivo, horizontal u de otra dimensión similar. El contar con equipos de última tecnología e iniciativas de capacitación, no garantizarán ni el cambio ni la mejora continua.</p> <p>En el mismo sentido, desde la tercera conclusión, nace la recomendación, al igual como ocurre tanto con el estándar tecnológico como con la capacitación en el caso de directivos y funcionarios, en relación a los logros institucionales asociados a la eficiencia interna o bien, los resultados académicos de los estudiantes, se debe contar con un plan institucional de informática educativa que de cuenta anualmente del diagnóstico de la realidad y luego genere los objetivos estratégicos, considere recursos, metas y sistemas de evaluación y monitoreo</p>
--	---	--	--	--	---



				<p>que permitan la concreción de cada hito, siguiendo los principios de participación, colaboración y transparencia que ostenta el MMCGE. Esto resulta sintomático si lo comparamos con los resultados obtenidos por Chuchón (2012), donde se concluye que sólo un 26,3% de los encuestados considera que la gestión educativa es eficiente en el contexto de los establecimiento pertenecientes a la Red PEA de la Unesco, en Perú.</p> <p>.</p> <p><b>MMCGE:</b></p> <p><b><a href="https://sites.google.com/arteced.cl/mmcge/mmcge">https://sites.google.com/arteced.cl/mmcge/mmcge</a></b></p>
--	--	--	--	--

## ANEXO 2. ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS

### ::: INSTRUMENTO 1 | DIRECTIVOS :::

<b>Nombre:</b>	Haga clic aquí para escribir texto.	<b>Área o Jornada</b>
<b>Correo Electrónico:</b> @institutonacional.cl	Haga clic aquí para escribir texto.	Elija un elemento.
<b>Año de ingreso al Establecimiento:</b>	Haga clic aquí para escribir texto.	<b>Cargo - Función:</b>
		Elija un elemento.

#### I. En relación a las siguientes afirmaciones usted está:

**1.- La comunidad docente y los(as) funcionarios(as) , poseen conocimiento y claridad sobre las funciones y roles del Equipo Directivo.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**2.- La institución promueve que los funcionarios se capaciten y se actualicen permanentemente en el uso de TIC, para ser parte de la Gestión Institucional.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**3.- Los(as) procesos de gestión son participativos y se comunican e informan a toda la comunidad.**

**4.- El Proyecto Educativo Institucional contempla un programa de informática educativa .**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**5.- Existe en el establecimiento un estándar tecnológico que permite, acceso, uso y aplicación de TIC en la gestión educativa.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**7.-El equipo directivo gestiona y lidera el cambio y la innovación en atención a la normativa vigente.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**9.- Los presupuestos, sistemas de participación y estados de avance**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**6.- Existen en el establecimiento equipos académicos y administrativos que lideran desde la innovación y lo transmiten hacia toda la comunidad.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**8.-Existen en la institución comunidades de aprendizaje, colaborativas, donde participan docentes y directivos.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**10.- Cada directivo cuenta con las herramientas, autonomía y capacidad**

**de la gestión institucional son accesibles y conocidos por toda la comunidad educativa.**

**de socializar y promover su Plan de Acción anual; objetivos estratégicos, metas u otras iniciativas de manera interactiva y fluida con la comunidad.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**II. Refiérase a las fortalezas y debilidades que conlleva para el desarrollo institucional, que el establecimiento propicie el uso del MMCGE (Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa).**




**::: FORTALEZAS**

**::: DEBILIDADES**

**III. En relación al MMCGE; escriba aquí sus opiniones, sugerencias, mejoras y/o nivel de satisfacción con la herramienta:**

**IV. Escriba aquí sus comentarios, reflexiones u otra información que desee agregar:**

**::: INSTRUMENTO 2 | FUNCIONARIOS(AS) :::**

 <b>Nombre:</b>		<b>Especialidad</b>
 <b>Correo Electrónico:</b>		
 @institutonacional.cl		
 <b>Año de ingreso al Establecimiento:</b>		<b>Cargo -Dpto. -</b>
		<b>Función:</b> Elija un elemento.

**I. En relación a las siguientes afirmaciones usted está:**

**1.- La comunidad docente y los(as) funcionarios(as) , poseen conocimiento y claridad sobre las funciones y roles del Equipo Directivo.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**2.- La institución promueve que los funcionarios se capaciten y se actualicen permanentemente en el uso de TIC, para ser parte de la Gestión Institucional.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**3.- Los(as) procesos de gestión son participativos y se comunican e informan a toda la comunidad.**

**4.- El Proyecto Educativo Institucional contempla un programa de informática educativa .**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**5.- Existe en el establecimiento un estándar tecnológico que permite, acceso, uso y aplicación de TIC en la gestión educativa.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**7.- El equipo directivo gestiona y lidera el cambio y la innovación en atención a la normativa vigente.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**9.- Los presupuestos, sistemas de participación y estados de avance de la gestión institucional son**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**6.- Existen en el establecimiento equipos académicos y administrativos que lideran desde la innovación y lo transmiten hacia toda la comunidad.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**8.-Existen en la institución comunidades de aprendizaje, colaborativas, donde participan docentes y directivos.**

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



**10.- Cada directivo cuenta con las herramientas, autonomía y capacidad de socializar y promover su Plan de**

**accesibles y conocidos por toda la comunidad educativa.**

**Acción anual; objetivos estratégicos, metas u otras iniciativas de manera interactiva y fluida con la comunidad.**

Completamente de acuerdo

Completamente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

En desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

Muy en desacuerdo

**II. Refiérase a las fortalezas y debilidades que conlleva para el desarrollo institucional, que el establecimiento propicie el uso del MMCGE (Modelo de Mando Colaborativo para la Gestión Educativa).**

**☐☐☐ FORTALEZAS**

**☐☐☐ DEBILIDADES**

**III. En relación al MMCGE; escriba aquí sus opiniones, sugerencias, mejoras y/o nivel de satisfacción con la herramienta:**

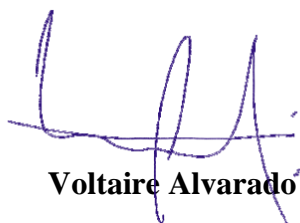
**IV. Escriba aquí sus comentarios, reflexiones u otra información que desee agregar:**

**PAUTA DE APROBACIÓN DE INSTRUMENTOS**

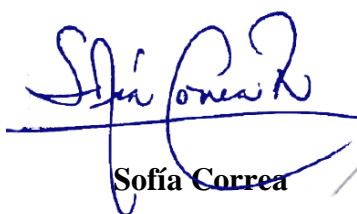
**MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020**

*Matriz de juicios de expertos*

<b>Nombre del Experto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Resumen Experiencia profesional</b>	<b>Juicio de validez</b>
Voltaire Alvarado Petersen	Doctor	-Académico Universidad Academia de Humanismo Cristiano	Favorable
Sofía Correa Rodríguez	Magister	-Universidad Autónoma de Talca - Ministerio de Educación	Favorable
Ximena Orellana Román	Magister © Doctora	-Universidad de Santiago de Chile -Universidad Santo Tomás	Favorable



**Voltaire Alvarado**



**Sofía Correa**



**Ximena Orellana**

*Santiago de Chile, enero 2019.*



**PAUTA DE REGISTROS ANECDÓTICOS**

**MODELO DE MANDO COLABORATIVO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA (MMCGE) COMO PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN, CHILE. AÑO 2020**

*Fecha del registro:*

<i>Actividad:</i>	
<i>Participantes:</i>	
<i>Temas :</i>	
<b>Principales hechos relevantes</b>	
<b>OBSERVACIONES</b>	

**Juan Bautista Rodríguez Uribe**  
Magíster en Informática Educativa  
*Investigador Principal*  
[jrulord@gmail.com](mailto:jrulord@gmail.com)



**Instituto Nacional  
Rectoría**



**Fernando Soto Concha, Rector del Instituto Nacional**, certifica que el señor **Juan Bautista Rodríguez Uribe**, se desempeñó en esta institución educacional como Coordinador de Innovación Educativa, lo que se expresó a través de un plan de trabajo que se materializó en dos líneas de acción:

- Apoyo a la Rectoría por medio de un modelo tecnológico de gestión colaborativa( MMCGE), para lo que se autorizó y respalda investigación.
- Capacitación y actualización en uso de herramientas y recursos informáticos para funcionarios(as).

Se extiende la presente para respaldar las iniciativas académicas y propósitos del profesor Rodríguez Uribe.

Santiago, enero 11 de 2018

c.c. Rectoría