



PARA ESCUELAS Y LICEOS

Guía Metodológica

Etapa de
DIAGNÓSTICO
del Apoyo Técnico-Pedagógico



**Ministerio de Educación**

República de Chile
Avda. Bernardo O'Higgins 1371
Santiago de Chile

Dirección de Educación Pública

División de Desarrollo Educativo
Avda. Bernardo O'Higgins 1449, Torre 4
Santiago de Chile

Equipo encargado:

Alexis Moreira Arenas,
Juan Lorca Valdivia
Israel Ferreira Pinto
Sergio Pirinoli Herrera
Carolina Soto Aspee
Bárbara Agliati Molina

En colaboración con:

CITSE
Carolina Cuéllar
Andrea Horn
Álvaro González
Juan Pablo Queupil
María Paz Faúndez

Edición de texto:

SM S.A

Diseño:

SM S.A

2022 – Dirección de Educación Pública

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

En el presente documento se utilizarán de manera inclusiva términos como "el docente", "el estudiante", "educadores de párvulos", "el asistente de la educación" y sus respectivos plurales, así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres. Esta opción se basa en la convención idiomática de nuestra lengua (RAE) y tiene por objetivo evitar fórmulas para aludir a ambos sexos en el idioma español ("o/a", "los, las" y otras similares), debido a que implican saturación gráfica que puede afectar la lectura de los textos. El término de Establecimientos Educativos o Escuela alude a todos los lugares donde se imparte Educación Pública: Parvularia, Básica, Media, Especial, de Adultos, en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.



Dentro del ciclo de apoyo técnico pedagógico, la etapa de diagnóstico considera la realización de un análisis tendiente a identificar las fortalezas y necesidades de mejora en los establecimientos.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
---------------------------	----------

1

ASPECTOS GENERALES	6
---------------------------------	----------

1.1 Objetivo	7
1.2 Resultados esperados	7
1.3 Consideraciones	7
1.4 Ejemplos de fuentes de información interna	8

2

ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
-------------------------------------	----------

2.1 Antes de la(s) sesión(es) de diagnóstico	10
2.2 Durante la(s) sesión(es) de diagnóstico	11
2.3 Posterior a la(s) sesión(es) de diagnóstico	13

ANEXOS	15
---------------------	-----------

Matriz de análisis del diagnóstico	16
Matriz de conclusión del diagnóstico	18
Herramientas para levantar un diagnóstico	19
<i>Checklist</i> de autoevaluación para profesionales UATP	20



PRESENTACIÓN

El presente documento tiene como objetivo proponer orientaciones metodológicas para la etapa de diagnóstico del ciclo de apoyo técnico-pedagógico que llevan a cabo los equipos de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) en los establecimientos educacionales (EE) de su territorio.

Dicho lo anterior, es preciso relevar que el foco del apoyo técnico-pedagógico es acompañar a los equipos de gestión de los establecimientos en sus procesos de desarrollo de las capacidades basales para conducir y sostener la mejora educativa, a saber: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución del liderazgo.

Dentro del ciclo de apoyo técnico pedagógico, la etapa de diagnóstico considera la realización de un análisis tendiente a identificar las fortalezas y necesidades de mejora en los establecimientos. Además, esta etapa permite revisar las capacidades basales para la mejora educativa, que requieren ser movilizadas y fortalecidas por parte de los equipos de gestión.

A continuación, se presentan los aspectos generales y metodológicos a considerar en esta etapa, los cuales buscan proponer, en un marco flexible y adaptable a diversos contextos y escenarios, orientaciones que sirvan de guía para el trabajo con los equipos de gestión de los establecimientos educacionales. Se espera, mediante el acompañamiento de los profesionales UATP, construir un espacio de aprendizaje profesional y colaboración horizontal con estos equipos.

ASPECTOS GENERALES

1



La etapa de diagnóstico se caracteriza por acompañar al equipo de gestión en el proceso de identificación de fortalezas y necesidades de mejora. Para esto, se requiere llevar a cabo un proceso reflexivo que incluya usar datos e información relevantes que sustenten y permitan identificar, en conjunto con los equipos de gestión, cómo fortalecer las capacidades que se encuentran a la base de las necesidades de mejora.



1.1 OBJETIVO

Apoyar a los equipos de gestión en la realización de un diagnóstico colaborativo respecto de las fortalezas y necesidades de mejora, que les permita definir una práctica problemática y su vinculación con las capacidades a desarrollar para su abordaje.

1.2 RESULTADOS ESPERADOS

- Identificación de fortalezas y prácticas problemáticas.
- Priorización reflexiva de una práctica problemática.
- Vinculación de la práctica problemática con una estrategia anual del PME.
- Autoevaluación colaborativa de capacidades basales y vinculación con la práctica problemática (reflejada en la estrategia anual del PME).
- Identificación del papel que juegan los integrantes de los equipos de gestión, así como otros actores educativos, en la generación y mantención de la práctica problemática.

1.3 CONSIDERACIONES

Es importante visualizar la etapa de diagnóstico como un espacio de co-construcción con el equipo de gestión del establecimiento educacional (y otros equipos, de ser requerido), por lo que en sí mismo puede ser entendido como una instancia de desarrollo de capacidades.

La necesidad de mejora implica la identificación de prácticas problemáticas específicas que ocurren de manera sistemática en los establecimientos y obstaculizan la formación integral y el aprendizaje de los y las estudiantes.

El desarrollo de capacidades no se realiza en el vacío; por el contrario, ocurre en el trabajo cotidiano y requiere de un contexto o *setting*. Este contexto está directamente relacionado con la necesidad de mejora, o, dicho de otro modo, con la práctica problemática que se desee solucionar.

A fin de co-construir un diagnóstico profundo de las necesidades de mejora y capacidades de los actores involucrados, se recomienda utilizar diversas fuentes de información priorizando aquellas más vinculadas a la necesidad de mejora y las que han sido desarrolladas

internamente. Adicionalmente, se pueden realizar levantamientos de información acotados.

Si el establecimiento educativo cuenta con diagnósticos, se sugiere profundizar en este en lugar de volver a realizar un nuevo diagnóstico, es decir, no sobrediagnosticar.

Resulta pertinente, para la elaboración del diagnóstico, tener a disposición marcos de políticas a nivel nacional y/o locales que tengan relación con la necesidad de mejora.

1.4 EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA

- Ficha de caracterización del establecimiento educacional, resultado de la etapa de involucramiento, corroborando y actualizado con el equipo del establecimiento.
- Autoevaluación institucional del PME y otros diagnósticos para planes normativos relacionados (autodiagnósticos para plan de convivencia escolar, plan de apoyo a la inclusión, plan de formación local, entre otros).
- Otros documentos relacionados con el establecimiento educativo que se consideren pertinentes (PEI, datos de resultados y procesos internos, informes de acompañamiento docente, entre otros).



ASPECTOS METODOLÓGICOS

2

Para abordar esta etapa del ciclo se proponen orientaciones metodológicas que consideran tres momentos de trabajo para desarrollar el acompañamiento técnico pedagógico:

- a. Antes de la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- b. Durante la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.
- c. Posterior a la(s) sesión(es) de acompañamiento al equipo de gestión.

A continuación, se describen las orientaciones de cada uno de estos momentos.

2.1 ANTES DE LA(S) SESIÓN(ES) DE DIAGNÓSTICO:

Analice distintas fuentes de información para comprender la realidad contextual en la que se desempeña el equipo del establecimiento educacional, tomando en consideración datos aportados por el SLEP y la información levantada con el equipo de gestión en la etapa de involucramiento.

Prepare la sesión(es) de acompañamiento, teniendo en cuenta que estas instancias son reuniones de autoevaluación, no de rendición de cuentas o de evaluación externa. Por consiguiente, el análisis de datos y de la información se debe realizar en un ambiente reflexivo y colaborativo que incentive una actitud abierta al aprendizaje. En este punto, es importante que comparta previamente con el equipo de gestión la siguiente información respecto de cada sesión:

- El propósito.
- Los resultados esperados.

Además, solicite para cada sesión:

- La confirmación de quienes participarán.
- Los documentos que se estimen pertinentes para analizar la situación del establecimiento.

Finalmente, anticipe qué herramientas empleará durante las sesiones de diagnóstico para producir información con el equipo de gestión, por ejemplo: entrevistas, observaciones, grupos focales, mesas de trabajo (ver Anexo 3).



2.2 DURANTE LA(S) SESIÓN(ES) DE DIAGNÓSTICO:

Desarrolle las sesiones de diagnóstico teniendo en cuenta acciones que pueden ser de utilidad para desarrollar un proceso de autoevaluación abierto al aprendizaje y con fines de mejora. Es importante que considere lo siguiente:

- Tener conversaciones abiertas con el equipo de gestión empleando algún tipo de metodología participativa (Canvas, FODA, Design Thinking, etc.) que ayude a establecer una relación dialógica y que permita identificar en conjunto fortalezas y necesidades de mejora.
- Sobre la base de esta información, utilizar la *Matriz de análisis del diagnóstico* (Anexo 1) para identificar fortalezas y prácticas problemáticas a abordar, profundizar en la identificación de una práctica problemática prioritaria y asociarla a las capacidades basales descritas en el documento de fundamentos del desarrollo de capacidades en el apoyo técnico-pedagógico. Además, a fin de articular este proceso con los instrumentos de gestión del EE, es importante asociar esta práctica problemática priorizada a la dimensión, subdimensión y estrategia anual del PME respectiva.
- Finalmente, con esta información se puede completar la *Matriz de conclusión del diagnóstico* (Anexo 2) como parte cúlmine de la etapa. Es importante entender que no todo debe ocurrir en una única sesión.

Roles del profesional UATP y equipos de gestión

Existen diferentes estilos de conducción y aproximación a los equipos, que van a depender del contexto y del nivel de desarrollo del equipo de gestión del establecimiento. Así, para el caso de establecimientos que cuentan con equipos de gestión, se proponen alternativas como las siguientes:

- El/la director/a es quien lidera la reunión y, junto con su equipo de gestión, lleva a la mesa los elementos que estime pertinentes de abordar para hacer el diagnóstico.
- El/la asesor/a de la UATP colabora en moderar el diálogo y resguardar el encuadre cuando sea necesario utilizando preguntas abiertas para ayudar al equipo en el análisis, reflexión y toma de decisiones.

- Podría darse el caso de que en esta reunión también participen otros profesionales líderes de equipos, tales como directores de área, jefes de departamento, etc.
- Para la realidad de escuelas rurales, unidocentes o de educación parvularia, con reducido número de profesionales, se recomienda mantener el rol antes descrito respecto del acompañamiento resguardando que sea el profesional del establecimiento quien lidere el diagnóstico y analice la información.

Mediación o facilitación

Estructure la(s) sesión(es) sobre la base de conversaciones que promuevan las capacidades basales.

A continuación, se presentan ejemplos de preguntas mediadoras. Estas también se retoman en el Anexo 1:

- » *¿Cuáles son las fortalezas/prácticas problemáticas que ustedes identifican?*
- » *¿En qué observan estas fortalezas/prácticas problemáticas?*
- » *¿Existe una visión compartida de estas fortalezas/prácticas problemáticas?*
- » *¿Qué evidencias podríamos encontrar de las prácticas problemáticas en la ficha de caracterización u otro de los documentos consultados?*
- » *De estas prácticas problemáticas, ¿cuál es de abordaje prioritario para mejorar los aprendizajes de los estudiantes? ¿Por qué?*
- » *¿Por qué se produce esta práctica problemática en el establecimiento?*
- » *¿De qué manera las creencias y acciones de los actores escolares contribuyen a generar o mantener esta práctica problemática?*
- » *¿De qué manera las capacidades basales se relacionan con la necesidad de mejora? ¿Cuál es la necesidad basal que trabajarán para abordarla? ¿En qué nivel de desarrollo se encuentra esta capacidad?*
- » *¿En qué medida es factible abordar esta práctica problemática por parte de los equipos del establecimiento?*
- » *¿Con qué recursos (profesionales, técnicos, materiales, etc.) cuentan para abordar esta práctica problemática?*



Junto a la discusión y reflexión mediada por estas preguntas, es importante definir cuál de las cuatro capacidades basales es la más propicia para trabajar con el equipo a fin de abordar la práctica problemática identificada. En otras palabras, se debe analizar la capacidad basal más importante de desarrollar y el estado actual de esta capacidad, entendiendo que su fortalecimiento podría movilizar el mejoramiento educativo. Ello resultará en un relato de cambio que se hará explícito en las etapas de Planificación y Ejecución del ciclo de apoyo técnico-pedagógico.

Por último, ponga atención a las dinámicas grupales y las disposiciones o actitudes personales de los equipos de gestión durante las interacciones con sus integrantes. Esta percepción puede ayudar tanto a conducir la(s) sesión(es) de diagnóstico como a identificar aspectos relacionales que puedan facilitar o dificultar el desarrollo de la relación de acompañamiento.

2.3 POSTERIOR A LA(S) SESIÓN(ES) DE DIAGNÓSTICO

Una vez realizada(s) la(s) sesión(es), y con el propósito de ayudar a los equipos de gestión a afinar su diagnóstico, mantenga una comunicación fluida con sus integrantes y proponga instancias complementarias para que el equipo de gestión levante o analice información adicional con los equipos docentes y profesionales de apoyo del establecimiento.

Respecto de su ejercicio en el acompañamiento técnico pedagógico, se sugieren las siguientes preguntas a modo de autoevaluación:

- » *¿De qué manera facilité el proceso de diagnóstico?
¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué cosas resultaron bien? ¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué cosas no resultaron como tenía planificado?
¿Qué evidencias poseo?*
- » *¿Qué aspectos me sorprendieron o no anticipé?*
- » *¿Qué aspectos debería mejorar para facilitar el proceso de diagnóstico?*

- » *¿De qué manera puedo desarrollar las capacidades basales en mí y en otros profesionales UATP para incidir en la facilitación del diagnóstico?*
- » *¿Qué apoyos necesito del SLEP para facilitar el proceso de diagnóstico en los establecimientos?*

Por último, puede realizar un trabajo de análisis colaborativo en torno a estas preguntas con otros profesionales de la UATP, lo que les permitirá enriquecer el desarrollo de la etapa. Asimismo, puede complementar su autoevaluación en el rol de acompañamiento durante esta etapa utilizando el *checklist* que se encuentra en el Anexo 4.

LISTADO ANEXOS
1. Matriz de análisis del diagnóstico
2. Matriz de conclusión del diagnóstico
3. Herramientas para levantar un diagnóstico
4. <i>Checklist</i> de autoevaluación para profesionales UATP

ANEXOS

Matriz de análisis del diagnóstico

<p>Fortalezas identificadas</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas que tenemos como establecimiento educativo?</p> <p>¿En qué observan estas fortalezas?</p> <p>¿Existe una visión compartida de estas fortalezas?</p>	<p>Sustento de las fortalezas</p> <p>¿Qué datos y/o fuentes de información sustentan las fortalezas identificadas?</p>
<p>Prácticas problemáticas identificadas</p> <p>¿Cuáles son las prácticas problemáticas que tenemos como establecimiento educativo?</p> <p>¿En qué observan estas prácticas problemáticas?</p> <p>¿Existe una visión compartida de estas prácticas problemáticas?</p>	<p>Sustento de las prácticas problemáticas</p> <p>¿Qué datos y/o fuentes de información sustentan las prácticas problemáticas identificadas?</p> <p>¿Qué evidencias podríamos encontrar de las prácticas problemáticas en la ficha de caracterización u otro de los documentos consultados?</p>
<p>Práctica problemática priorizada</p> <p>De estas prácticas problemáticas detectadas, ¿cuál es de abordaje prioritario para mejorar los aprendizajes de los estudiantes? ¿Por qué?</p>	
<p>Dimensión PME asociada a la práctica problemática</p> <p>¿Cuál es la dimensión PME asociada la práctica problemática identificada? ¿Por qué?</p>	
<p>Subdimensión PME asociada a la práctica problemática</p> <p>¿Cuál es la subdimensión PME asociada a la práctica problemática? ¿Por qué?</p>	



Estrategia anual del PME vinculada Considerando la subdimensión del PME asociada a la práctica problemática identificada, ¿cuál es la estrategia anual del PME vinculada?			
Capacidades por desarrollar A partir del análisis realizado, ¿cuál es la capacidad basal prioritaria para trabajar y abordar el problema de prácticas definido? *Escoja la capacidad que trabajarán prioritariamente.			
Reflexión	Colaboración	Confianza relacional	Distribución del liderazgo
Estado de la capacidad ¿En qué estado se encuentra la capacidad seleccionada según la rúbrica? Indique los argumentos/evidencias para fundamentar la decisión.			
Visión de mejora ¿Cuál sería el efecto para el establecimiento educativo y para nuestro propio trabajo como equipo el abordar esta práctica problemática?			

Matriz de conclusión del diagnóstico

Práctica problemática priorizada	Dimensión PME asociada	Subdimensión PME asociada	Estrategia anual PME vinculada	Capacidad basal priorizada	Estado de la capacidad (nivel actual de desarrollo)



Herramientas para levantar un diagnóstico

Seleccione la/s herramienta/s que considere pertinentes a partir de lo que hayan levantado en el diagnóstico co-construido con el EE.

TIPO DE HERRAMIENTA	PROPÓSITO	CUÁNDO UTILIZARLA
Entrevista individual	Profundizar en la perspectiva de un actor sobre un aspecto en específico.	Para abordar diferentes temas relevantes sobre los que se requiere recopilar la mayor cantidad de información necesaria. Se la debe considerar, además, para aquellas instancias en que se requiera abordar aspectos más delicados de mencionar en presencia de terceros.
Entrevista grupal	Abordar un tema específico sobre el que se quiere profundizar y en el cual es importante contrastar visiones. El facilitador dirige y guía la conversación.	Para obtener la visión de un pequeño grupo de personas sobre un tema específico. Los grupos están conformados normalmente por seis a ocho personas que participan en la entrevista durante una hora y media a dos horas.
Observación externa	Entregar perspectiva para enfrentar el punto ciego de los participantes indicando y describiendo lo que estos no están observando.	Para recuperar las claves con que se producen los conocimientos y abrir posibilidades a la comprensión de nuevos aspectos no levantados por los participantes.
Grupo focal	Abordar un tema específico entre los participantes. El facilitador actúa como observador y mediador.	Para recopilar datos a partir de las percepciones, sentimientos y formas de pensar de los participantes con respecto a un tópico determinado.
Mesa de trabajo para analizar datos	Analizar un conjunto de datos por diferentes especialistas del área.	Para permitir a los participantes una profunda comprensión de la información que poseen, de las hipótesis que les permiten probar y de los caminos a seguir en el futuro.

Checklist de autoevaluación para profesionales UATP

Utilice este *checklist* para reflexionar sobre su rol como profesional

DURANTE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO...	SÍ	NO	NO APLICA
Actué como facilitador permitiendo que los participantes construyeran sus conclusiones.			
Comuniqué de manera efectiva, verbal y no verbalmente, incentivando y generando entusiasmo en el equipo de gestión.			
Me involucré con el equipo dando señales concretas de su compromiso colectivo con la mejora del establecimiento.			
Entregué el contexto adecuado para cada parte de la sesión e hice preguntas precisas para dirigir el foco en la sesión.			
Organicé previamente el material necesario para facilitar su utilización durante la sesión.			
Promoví la reflexión colectiva, a través de preguntas estratégicas para asegurar que el equipo revise sus supuestos y analice sus prácticas.			
Seguí la agenda prevista para la sesión realizando ajustes necesarios sobre la agenda con base en el pulso de las necesidades del grupo.			
Demostre conocimiento profundo del contexto del establecimiento educativo y transmití confianza y seguridad al grupo.			
Ofrecí apoyo para realizar una síntesis de lo que el grupo acordó durante la sesión.			



Dentro del ciclo de apoyo técnico pedagógico, la etapa de diagnóstico considera la realización de un análisis tendiente a identificar las fortalezas y necesidades de mejora en los establecimientos.

