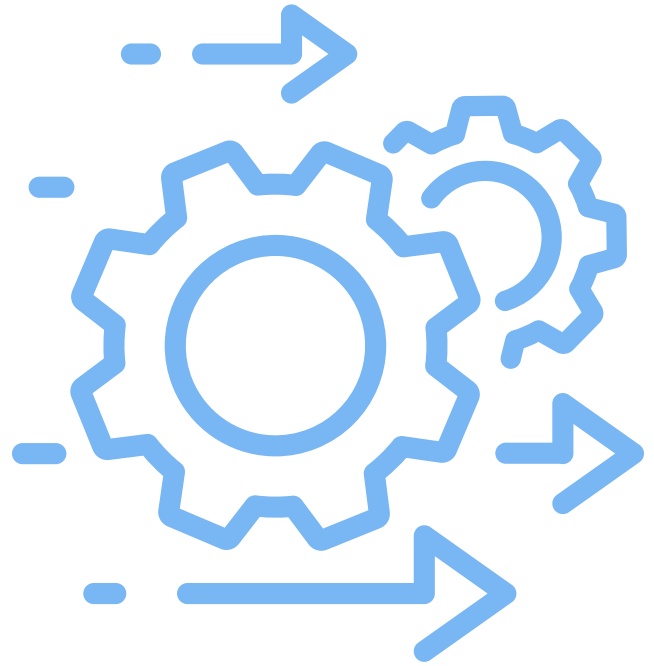




PARA ESCUELAS Y LICEOS



Guía Metodológica

Etapa de
EJECUCIÓN
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.



En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de ejecución considera orientaciones acerca de "cómo" desarrollar el rol de acompañamiento por parte de los profesionales (UATP) en el marco del Plan de Apoyo Técnico-Pedagógico.

ÍNDICE

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

1

ASPECTOS GENERALES..... 6

1.1 Objetivo	7
1.2 Resultados esperados en los equipos de gestión.....	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 ejecución:.....	10
2.2 Durante la(s) sesión(es) de ejecución:.....	11
2.3 Posterior a la(s) sesión(es) de ejecución:.....	12

ANEXOS..... 13

<i>Checklist</i> de Autoevaluación	14
--	----



PRESENTACIÓN

El objetivo del presente documento es proponer orientaciones metodológicas para la etapa de ejecución 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.

Se precisa relevar que el foco del apoyo técnico-pedagógico es acompañar a los equipos de gestión¹ 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.

En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de ejecución considera orientaciones acerca de “cómo” desarrollar el rol de acompañamiento por parte de los profesionales (UATP) en el marco del Plan de Apoyo Técnico-Pedagógico. Esto implica una propuesta de ámbitos de acción asociados al rol de los profesionales UATP que faciliten las condiciones para la ejecución de las acciones planificadas, además de una propuesta para llevar un seguimiento de esta ejecución que permita monitorear y realizar ajustes cuando sea necesario.

A continuación se presentan los aspectos generales y metodológicos que es necesario considerar en esta etapa, buscando 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. Mediante el acompañamiento de los profesionales UATP, se espera construir un espacio de aprendizaje profesional y colaboración horizontal con estos equipos.

¹ Esta guía puede facilitar el trabajo del profesional UATP tanto con equipos de gestión como con otros profesionales y adultos a cargo de los EE.

ASPECTOS GENERALES

1



La etapa de ejecución se enfoca en implementar lo definido en la fase de planificación, en la que los equipos de gestión han identificado con mayor precisión una capacidad deseada en relación con la práctica problemática antes diagnosticada.



La etapa de ejecución se enfoca en implementar lo definido en la fase de planificación, en la que los equipos de gestión han identificado con mayor precisión una capacidad deseada en relación con la práctica problemática antes diagnosticada. Para alcanzar dicha capacidad deseada se plantean acciones (soluciones) que favorecen el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad basal definida. Es durante este proceso en el que los equipos de gestión requieren un apoyo sistemático, para lo cual se sugiere una propuesta de ámbitos de acción que permita no solo monitorear la ejecución de lo planificado, sino que efectivamente contribuir al logro del objetivo trazado y al desarrollo de las capacidades.

1.1 OBJETIVO

Ejecutar el plan desarrollado en conjunto con el equipo del establecimiento educativo para alcanzar el estado deseado de una capacidad priorizada, usándolo como ruta que se seguirá y teniendo como foco la implementación de las acciones definidas, el alcance de los indicadores asociados y el resultado esperado, vinculado a la estrategia del Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

1.2 RESULTADOS ESPERADOS EN LOS EQUIPOS DE GESTIÓN

- Sistematización del monitoreo de la implementación de acciones propuestas en la etapa de planificación mediante los indicadores respectivos.
- Sistematización de logros y problemas en la ejecución de acciones propuestas en la etapa de planificación.

1.3 CONSIDERACIONES

Es importante considerar que la definición del estado deseado de una capacidad, junto con la identificación de las acciones requeridas para alcanzarlo durante la etapa de planificación, corresponden al punto de partida de la etapa de ejecución.

El acompañamiento durante la ejecución debe enfocarse en colaborar con el despliegue de las diferentes estrategias que pondrá en marcha el equipo, ayudándole en su desarrollo, monitoreo, toma de decisiones, ajustes y proporcionando retroalimentación, cada vez

que sea necesario.

Es deseable que los SLEP puedan contar con una visión amplia del despliegue de los profesionales de la UATP que acompañarán a los establecimientos educativos, entendiendo que la información proporcionada por ellos les permitirá tener una mirada sistémica para comprender los desafíos que enfrenta cada establecimiento y, a nivel territorial, orientar las políticas locales de desarrollo profesional y hacer un uso eficiente de sus recursos para apoyar las iniciativas de mejora.

1.4 EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNA

- Matriz del Plan de Apoyo Técnico-Pedagógico, con información corroborada y actualizada con el equipo del establecimiento.
- Actas de las sesiones, bitácoras o minutas de reuniones o cualquier otro documento que dé cuenta del cumplimiento de los compromisos.
- Otros documentos relacionados con el establecimiento educativo que se consideren pertinentes (como los referidos al PEI, PME, datos de resultados y procesos internos, informes de acompañamiento docente, entre otros).
- Orientaciones o directrices del SLEP respecto del desarrollo del apoyo técnico, si corresponde.



ASPECTOS METODOLÓGICOS

2

Para abordar esta etapa del ciclo se proponen orientaciones metodológicas que consideran tres momentos de trabajo para el desarrollo del 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 EJECUCIÓN:

Considere que, para desarrollar un apoyo sistemático del proceso de ejecución de las acciones planificadas por el equipo de gestión con su apoyo en la etapa anterior, es relevante que pueda aportar desde la mirada panorámica o externa que posee.

Realice gestiones que permitan resguardar la ejecución pertinente del plan, y reflexione acerca de las distintas alternativas destinadas a superar obstáculos, realizar ajustes y asegurar el logro del objetivo del plan. Considere las siguientes preguntas que pueden orientar el rol e iluminar las acciones necesarias para conseguir este fin:

- » *¿Qué recursos materiales, financieros y humanos se deben tener en cuenta para el adecuado desarrollo de las acciones clave contempladas en el plan? ¿Contamos con dichos recursos? ¿Cómo podemos gestionarlos?*
- » *¿En qué acción clave del plan nos encontramos? ¿Quién(es) es (son) responsable(s) de esas acciones? ¿De qué manera puedo apoyar a esa(s) persona(s)?*
- » *Si se conoce alguna dificultad que está enfrentando el equipo de gestión o los responsables de ciertas acciones clave, ¿qué alternativas de acción puedo proponer para enfrentar este nudo crítico?*

Por último, acuerde con el equipo de gestión un cronograma con hitos o reuniones formales de monitoreo de la ejecución del plan; asimismo, establezca con el equipo el rol que asumirá para apoyar la realización de acciones específicas.



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

Establezca hitos o reuniones de monitoreo que aborden tanto el análisis periódico de la ejecución de las acciones clave por parte de sus responsables, de acuerdo con el cronograma definido en dicho plan, como la devolución a los equipos de sus observaciones con fines de mejora continua.

Además de estos hitos o reuniones de monitoreo, genere un apoyo sistemático y atingente a la ejecución de las acciones, facilitando recursos de todo tipo para contribuir al éxito del plan.

En ambas instancias, considere que es fundamental que el acompañamiento a los establecimientos se caracterice por una cultura del diálogo, con valores y formas de trabajar compartidas y consensuadas con los equipos, que promueva la autoobservación, la retroalimentación y la reflexión, alejándose de una lógica de rendición de cuentas por lo planificado versus lo realizado, y más bien cercano a una perspectiva de desarrollo o crecimiento.

Ámbitos de acción para acompañar la ejecución

Considere los siguientes tres ámbitos de acción para entregar apoyo sistemático a los equipos de gestión, tanto en la ejecución de las acciones planificadas como en los hitos o reuniones de monitoreo, asumiendo para ello una posición de mediación y modelaje que refleje lo que se espera de cada profesional de los equipos de gestión. Estos ámbitos son:

- » *Retroalimentación: modele una actitud abierta a la retroalimentación en cada acción ejecutada, con el fin de generar aprendizaje y refinar la práctica.*
- » *Trabajo en equipo: modele una conducción de equipos de trabajo que actúan de manera coordinada y orientados al logro de las tareas colectivas.*
- » *Relaciones interpersonales: modele relaciones de colaboración y confianza como parte de una cultura de trabajo, facilitando herramientas y orientaciones de ser necesario.*

Por último, es fundamental para esta etapa que no asuma un rol de experto, sino más bien el de un facilitador para la mejora, usando siempre como ruta el plan de apoyo y colaborando en todo momento con el despliegue del equipo. Por lo mismo, las acciones que desarrolle en estos tres ámbitos buscan articular el desarrollo de capacidades del equipo con las acciones planificadas.

2.3 POSTERIOR A LA(S) SESIÓN(ES) DE EJECUCIÓN:

Sistematice las discusiones y acuerdos alcanzados durante las sesiones de monitoreo y sus observaciones durante la ejecución de las acciones del plan, dejando un registro escrito que detalle los avances, nudos críticos y aprendizajes del proceso. Esto tiene por propósito permitir mayor fluidez en la ejecución del plan e instaurar una actitud abierta al aprendizaje, a través de:

- » *Proporcionar indicaciones tempranas de los progresos o faltas de progreso.*
- » *Detectar incongruencias y corregirlas tempranamente.*
- » *Identificar logros y problemas en la ejecución.*
- » *Contar con evidencias del aporte de las acciones al logro del objetivo.*

Por último, analice las dinámicas grupales y las disposiciones o actitudes personales de los equipos de gestión que pudieran facilitar o dificultar la relación de acompañamiento durante las etapas del ciclo de apoyo técnico-pedagógico. Puede realizar un trabajo de reflexión colaborativa con otros profesionales de la UATP sobre este tema, lo que le permitirá reflexionar y enriquecer el desarrollo de la etapa. Asimismo, puede autoevaluar su rol de acompañamiento durante esta etapa utilizando el *checklist* del Anexo 1.

LISTADO ANEXO

1. *Checklist* de Autoevaluación

ANEXO

Checklist de autoevaluación para profesionales de la UATP

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

DURANTE LA ETAPA DE EJECUCIÓN...	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 y facilité su utilización durante la sesión.			
Promoví la reflexión colectiva mediante preguntas estratégicas para asegurar que el equipo revise sus supuestos y analice sus prácticas.			
Seguí la agenda prevista para la sesión y realicé los ajustes necesarios sobre la misma, basado en el pulso de las necesidades del grupo.			
Demosté 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.			



En el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC), la etapa de ejecución considera orientaciones acerca de “cómo” desarrollar el rol de acompañamiento por parte de los profesionales (UATP) en el marco del Plan de Apoyo Técnico-Pedagógico.

