



INFORME FINAL

“LOS CAMBIOS Y LAS TRANSFORMACIONES TE LLEVAN DONDE NUNCA IMAGINASTE”

Una experiencia desde la Gestión de Equipos

**Trabajo Final para optar al Grado de Magíster en Educación, Mención Liderazgo
Transformacional y Gestión Escolar**

ESTUDIANTE: Roberto Alejandro Mella Vargas

TUTOR: Felipe Sáez González

Santiago, marzo de 2018

Magister en Educación mención Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.

(Josué 1:9)

Quiero agradecer primero a Dios, por permitirme este privilegio, por estar conmigo en momentos de dolor, de tristeza y de frustración, por llevarme a donde nunca imaginé que llegaría. Mis agradecimientos a Él y a los que siempre han creído en mí. A los que con su tiempo han sacrificado cosas por este sueño propio, a mi familia, a los incondicionales amigos de la vida, a los funcionarios del Instituto Profesional La Araucana Sede Curicó, por creer en un nuevo cambio y en una nueva transformación, a los soñadores de la vida, a mis compañeros de este sueño, a ellos también.

INDICE

PRESENTACIÓN	5-6
CAPÍTULO 1: MIS APRENDIZAJES:7-10	
CAPÍTULO 2: MI DESARROLLO COMO LÍDER	11-26
CAPÍTULO 3. CONCLUSIONES FINALES:	27-28
BIBLIOGRAFÍA	30
ANEXOS	31-61

Sí solamente hubiera...
Desdeñado futuras grandezas
Y mirado las plantas y los edificios
Y tomado contacto con aquellos que me rodeaban.
Si hubiera olido el aire
e ignorado los formulismos y obligaciones rígidas
y escuchado el rumor de la lluvia sobre el tejado
estrechando a mi mujer entre mis brazos.
... Tal vez no es demasiado tarde.
(Hugh Prather, 1975).

Presentación:

Quisiera iniciar esta presentación señalando que no ha sido fácil llegar hasta esta instancia, en el devenir de este proceso vivido. Si ha sido tremendamente enriquecedora esta experiencia y de un alto nivel de crecimiento, tanto para mi persona, como para mi entorno familiar y laboral.

En este informe se presentan aquellas características más representativas del sentido y alcance que ha tenido para mi formación como estudiante de este programa, el desarrollo de esta experiencia tanto personal como profesional, y los aprendizajes alcanzados en este proceso, que trascienden lo meramente anecdótico, para situarnos en la reflexión más profunda del sentido de hacer cambios y transformaciones en nuestra realidad local, en la cual nos toca trabajar y convivir a diario con nuestros pares.

Se presenta en un primer capítulo aquellos aspectos más importantes y significativos, de cómo he logrado cambios y transformaciones en mis aprendizajes, pasando primero de ser un número más en la organización, a tener protagonismo y desafíos propios.

Seguidamente presento algunas reflexiones y relato el proceso de mi desarrollo como líder, esto es; dar cuenta de las transformaciones significativas que tanto en mi persona, como en el entorno se han producido, desde el punto de vista profesional y la consideración de aspectos que van desde la visión general del contexto de la situación inicial, a nivel personal y de la comunidad educativa donde se participa y descripciones de aspectos críticos de condicionantes externas e internas y percepción de los actores involucrados en estos cambios.

En un segundo aspecto de este capítulo, presento aquellas innovaciones y cambios de estrategias para el incremento de los niveles de logro, del punto de vista de la gestión institucional. En ello quiero dar cuenta que para el caso de la realidad particular de la gestión de equipos en el Instituto Profesional La Araucana Sede Curicó, si se puede generar transformaciones a nivel de gestión de equipos, cuando ponemos el acento en las personas y su condición inicialmente personal y luego profesional.

Complemento un tercer aspecto de este capítulo, que da cuenta de las reflexiones de las disposiciones emocionales y aquellos estados de ánimo de los actores de la institución, y de qué manera yo pude liderar acciones de diagnóstico y de mejora del clima dentro de la institución, particularmente desarrollando un relato de dichos estados y sus transformaciones en la dinámica de trabajo de equipo.

Otro aspecto tiene que ver con el fortalecimiento de la gestión institucional y de acciones de colaboración entre los distintos actores de la institución. En este sentido, se comentan aquellas acciones más relevantes de intervención y de ayuda mutua entre los equipos de trabajo, con los que me tocó trabajar para alcanzar ese fortalecimiento. Posteriormente presento antecedentes respecto de la gestión de los recursos disponibles en la institución para el logro de las metas definidas, en este caso de acuerdo al proyecto educativo institucional y con la participación de los actores involucrados en dicho proceso, como son el equipo de gestión y los encargados de área de cada unidad de la sede Curicó del Instituto Profesional La Araucana.

También, señalar que el sentido fundamental que ha tenido el proceso vivido dentro de la formación como estudiante del programa de posgrado, se ha constituido en los cambios que desde mi mismo han surgido, esto es, el darse cuenta de que sí es posible generar transformaciones en nuestro actuar profesional, pero que estas transformaciones deben iniciarse desde dentro, desde las miradas y perspectivas que cada uno de nosotros somos capaces de observar y llevar a la práctica.

Un aspecto fundamental y relevante de este acontecimiento vivido, es parte central el aprendizaje que cada uno de los docentes del programa han sido capaces de influir en lo que soy ahora.

Además, señalar que todo cambio, siempre trae un proceso de desprenderse de algo, desde uno mismo y hacia el entorno en el que convivimos en el día a día, por ello estoy agradecido de cada uno de los que nos han permitido seguir este sueño y culminarlo con éxito.

En suma, lo que me deja el programa es aquello, confiar en las capacidades que cada uno tiene e ir desarrollando nuevas alternativas de ver la realidad educativa, trabajar con las personas, en mi caso con los equipos que yo he tenido a cargo, conocer a los equipos desde el interior desde la persona, que va más allá de lo meramente conceptual, de lo que sienten, de lo que piensan y desde allí poder generar las transformaciones de las unidades o dentro de lo institucional y equipos de trabajo.

Finalmente quiero presentar las conclusiones finales, vale decir aquellos procesos fundamentales vividos en el magister y los desafíos futuros.

Se anexa la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes en función de respaldar las evidencias del informe que se presenta.

CAPÍTULO 1.- Mis aprendizajes.

En este capítulo deseo expresar aquellas reflexiones en torno a lo que yo he aprendido en este magister, bajo esta perspectiva puedo señalar que mi llegada a este programa en una primera instancia tenía algunas dudas, básicamente dudas que tenían que ver conmigo mismo, con la persona, con el sujeto, particularmente porque me encontré con miedo a algo completamente nuevo y desconocido. En este sentido, el miedo en mi vida no ha sido un factor que puedo decir no ha estado presente en la cotidianidad de mi experiencia profesional, ha estado presente en varias etapas de mi trayectoria laboral.

Siempre que he tenido que tomar decisiones importantes en lo profesional, se ha cruzado ese sentimiento de inseguridad y de temor a lo nuevo o desconocido, particularmente en creerme el cuento de que soy capaz de lograr metas y de realizar el trabajo bien. En una primera instancia me costaba insertarme en los trabajos y las dinámicas que los diferentes profesores especialistas planteaban, pero con el correr del tiempo y de la práctica estos miedos fueron desapareciendo, creo que con los ejercicios y las experiencias prácticas realizadas, no exentas de incertidumbre.

Como lo plantea Sáez, cuando señala; *“El miedo existe gracias a que sabemos que la vida no sólo depende de nosotros mismos, sino que también de aquello que acontece en ese mundo al que estamos inseparablemente unidos”*. (Sáez,2013, pág.33).

Aparecieron los temores, lo que habitualmente lo enfrentaba con cierto grado de inseguridad, por ser realidades no acostumbradas a ver. Esto se ha manifestado en mi vida laboral en aquellas decisiones que he tenido que enfrentar, a veces de no tener certeza de reconocer mis reales capacidades para el desarrollo de determinada tarea.

El reconocer esos temores a lo nuevo, a lo desconocido me permite ver que las posibilidades de crecimiento en lo personal y profesional, considerando la posibilidad de equivocarme y rectificar aquello, son oportunidades de lograr cosas y alcanzar metas.

En este proceso, reflexiono en mi bitácora; *“Este proceso me ha permitido crecer en lo personal y profesional, desarrollando otras perspectivas del aprendizaje, ha sido un muy buen comienzo. Si bien, en los inicios de este camino del Magister mi verdadera motivación estaba centrada en la obtención del grado solamente, en el transcurso del proceso del primer módulo, pude darme cuenta que el principal objetivo cambiaba radicalmente, ya que se manifestaron las verdaderas necesidades y acciones conducentes a la mejora y al cambio del paradigma racionalista academicista.*

Sí, esa es la realidad que inicialmente tenía cuando llegué a la primera clase, pero con el transcurrir del tiempo se han plasmado las verdaderas definiciones y los verdaderos fines y

objetivos que creo ahora visualizar para este cambio transformacional. Espero con el tiempo alcanzar la verdadera transformación, tanto personal como profesional y el replicar estas transformaciones en mi quehacer como directivo en la institución en la que me he desempeñado". (Julio 2016, bitácora personal magister).

Anteriormente yo había desarrollado un programa de magister en la UMCE, pero el plan de estudio era totalmente distinto y el enfoque absolutamente diferente respecto del enfoque que hemos encontrado en este programa de postgrado. Es decir, desde un currículum totalmente academicista, hacia un programa enfocado en los procesos de reflexión personal y de la conexión con el entorno laboral, lo que permite un proceso de construcción de nuevo conocimiento.

Por lo tanto, yo llego a través de la motivación de un colega que trabajaba en esta universidad y también llego desde yo mismo, en una búsqueda de nuevas miradas del proceso educativo desde la educación en términos generales. Siempre he sido una persona que me ha gustado el cambio, la transformación a nivel educacional, por tanto, esa era la motivación para llegar y dentro del transcurso del programa se fueron desarrollando y conociendo nuevas formas de ver la educación y desde uno mismo ir estableciendo que distinciones nuevas se podían ir visualizando, dentro de ellas la capacidad de reflexionar, la mirada crítica del fenómeno educativo, de *ver más allá de la punta de los zapatos*, es decir, no quedarse con lo que ves ahora, más ver más allá. La crítica constructiva, aquella crítica al sistema, la crítica a que no todo lo que se dice debe ser así. Como lo plantea Freire (Freire, 1970) al indicar que es necesario cuestionar y desafiar las creencias y prácticas instaladas con el objeto de promover la conciencia crítica, para el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico y reflexivo, esto apuntando a la transformación del entorno que nos rodea como sociedad.

En este aspecto, las emociones que de una u otra forma aparecen plasmadas en nuestro trabajo profesional, cuando vemos que es necesario tener un pensamiento crítico y de carácter reflexivo en lo cotidiano. No basta con el conocimiento teórico, si no somos capaces de establecer nexos de reflexión con nuestra experiencia cotidiana y a partir de ello, generar transformaciones tanto en uno mismo como en el entorno en el cual nos encontramos insertos.

En este devenir, lo que he aprendido en este programa de magister tiene que ver con eso mismo, el fenómeno educativo es un fenómeno que está en permanente cambio, por lo tanto necesitamos desde el interior, desde el profesional, desde el que educa, tener esa disposición, de mirar la educación con un enfoque mucho más abierto al cambio y a la transformación del entorno, y en ese sentido los aprendizajes logrados más allá de aquellos aspectos que tienen que ver con lo conceptual, debe prevalecer la praxis. Tiene

que ver con el cambio que uno mismo tiene que ir desarrollando en este proceso, un cambio interior un cambio de paradigma al final. Y en ese devenir, observo distinciones que antes no se conocían y que se me hicieron visibles, en eso de mirar el fenómeno educativo no desde dentro si no desde fuera, como lo señala Echeverría “no prestamos suficientemente atención al hecho de que hay muchas áreas en nuestras vidas en las que desarrollamos resistencia al aprendizaje y continuamos realizando acciones ineficaces”.Rafael Echeverría (2002)” Aprendiendo a Aprender”. En: The Newfield Network.

En este sentido, cito una reflexión de mi bitácora que señala;

Mirar el currículum como un agente transformador de los procesos educativos y como el eje central que da sentido al fenómeno educativo, pasando por la transversalidad de ideas y de enfoques nos hace ver que todo se conecta, no se habla de asignaturismo, si los contextos escolares con sus particularidades características no son considerados al momento de plantear una determinada concepción o idea a aplicar en aquella realidad local.

El establecer miradas que vayan más allá de lo teórico, me satisface personalmente, ya que no es posible pensar en currículum rígidos y demasiado estructurados”. (Julio 2016, bitácora personal magister).

En ese devenir, se fueron levantando y aparecieron algunos conflictos, como si soy capaz de entender esta nueva mirada, más crítica y no tan estructurada de la realidad educativa y de lo que nos toca vivir, algunos cambios que se visibilizaron a través de los diferentes trabajos, de las vivencias prácticas, la resistencia al cambio.

En un principio el temor a la innovación, mirar las cosas desde el punto de vista de las emociones, no solamente desde el conocimiento formal, también de como enfrento yo mi cambio y mi transformación, en lo que hago y digo, en mi discurso pedagógico, en mi perspectiva de gestión de equipos.

Como lo plantea Sáez, cuando señala que las emociones más básicas, como un instinto de supervivencia es el miedo. (Sáez, 2013), nos ubica en territorios desconocidos y nos hace no ver claramente, ya que todavía no nos hemos posicionado en función de esos nuevos patrones, asociados a nuevos espacios, incluso culturales.

Cómo es y ha cambiado mi acción frente a un hecho educativo o realidad educativa puntual y de qué manera eso me hace aflorar la emocionalidad y no sólo ver el fenómeno educativo desde el concepto, es decir, no somos objeto de educación, más somos sujetos de educación, con valores, principios, miedos, metas, desafíos, etc. Eso significa que tenemos trascendencia, que podemos enfrentar lo nuevo con pasión.

Eso fue un cambio importante, el vencer los miedos, ya que de una u otra manera cómo yo mismo me puedo hacer cargo de ello, es vencer los propios miedos.

Paulatinamente el cambio en mi relato y en los estados de ánimo y disposiciones corporales se pudieron dar dentro del desarrollo de los módulos.. Empecé a experimentar cambios en lo cotidiano, en las relaciones con mis equipos, ellos lo comentaron al plantearme que mi disposición al diálogo era una característica que me diferenciaba de las anteriores jefaturas que habían tenido. En este sentido, mi disposición al diálogo era un tanto escasa en otros trabajos en los que me tocó dirigir equipos.

Estas distinciones me han ayudado en lo profesional y personal a observar lo que estaba transparente a mis ojos, la cotidianeidad no vista, ya que mi manera de ver las cosas era diferente, por encima de lo verdaderamente real e importante, como ver al sujeto que trabaja en mi equipo como un ser igual a mí.

Si ahora lo miramos del punto de vista de las nuevas posibilidades que tengo a la mano antes de esto, no tener miedo a lo desconocido y al cambio y la transformación. Particularmente en el caso personal, respecto de los diferentes trabajos que en lo profesional he desarrollado. En la gestión institucional en educación superior, pasando de los miedos a que te fuese mal en alguna tarea solicitada por las jefaturas, que no resultara un proyecto presentado para resolver una necesidad de gestión en mi institución, entre otras cosas.

Ahora creo que me siento con la libertad de elegir, de no desesperarme si me equivoco y si algo no resulta, que puedo decir y reflexionar sobre lo que creo y pienso y si gusta bien y si no, bueno se tomará otro camino u otro rumbo. Así habitaba antes de mirar las transformaciones y de vencer y confrontar los miedos. Ya no estoy dispuesto a tolerar pisoteos de nadie. Si mirar la vida con los ojos muy abiertos y confiando en mis propias capacidades y mi forma de ver el mundo, más allá de lo que inicialmente veo, cuando comenzó esta historia.

Esto no significa que pueda errar y ser vulnerable a los cambios y las transformaciones, siempre hay duda y he pasado por desiertos en lo profesional que no he podido controlar. Pero eso no me quita las ganas de mejorar y de aperturar espacios en lo profesional y personal, que me lleven a escenarios nuevos y desafiantes.

CAPÍTULO 2.- Mi desarrollo como líder.

2.1- Descripción general del contexto y de la situación inicial a nivel personal y de la comunidad educativa donde se participa.

Ahora desde el punto de vista de mi desarrollo como líder, en una primera aproximación puedo señalar como lo plantea Maxwell que el liderazgo es influencia(Maxwell,1998) en la medida que somos capaces de influir en otros, eso significa que esos otros lo siguen y desde ahí se está liderando. Es decir; nuestras acciones, nuestra coherencia en lo que hacemos y decimos, puede ser observada y mirada por quienes son nuestros dirigidos, entendiendo que ellos son primeramente personas y luego un integrante de un equipo de trabajo. Saber ver estas realidades nos permite que los equipos que dirigimos tengan la certeza que pueden confiar en lo que hacemos o queremos lograr con ellos en conjunto.

Respecto de las transformaciones más significativas desde el desempeño profesional, en un primer aspecto a considerar tiene que ver con describir el contexto a nivel personal y de la institución educativa donde se participa.

Llego a una institución de educación superior en el mes de junio de 2016, donde me corresponde liderar un proyecto educativo en donde habían 40 personas a mi cargo, con varias personas que habían sido desvinculadas, con 18 carreras , alrededor de 1700 estudiantes, tanto de carreras técnicas como profesionales y puedo mencionar algunos aspectos críticos con los que me encontré en ese minuto, ad portas de un proceso de acreditación institucional, me encuentro en esa realidad con algunos vacíos y de cómo se podía ir articulando, varias áreas sin encargados, admisión, administración y finanzas, registro curricular, entre otras. Tuve que ir supliendo en forma rápida y que a esto se sumaron condicionantes externas e internas al proceso.

Respecto de poder establecer una aproximación al estado de la organización, es que establecí una metodología de indagación para obtener información relevante y de las propias bases de los equipos de la sede Curicó del Instituto Profesional la Araucana.

En este sentido se formaron grupos focales con muestras representativas de todas las áreas de desarrollo de la sede, es decir; Finanzas, Admisión y Comunicaciones, Dirección de Asuntos Estudiantiles, Becas y Créditos, Informática, Registro Curricular.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a los encargados de cada área, con el objetivo de conocer sus opiniones y forma de trabajo de cada uno de ellos. También visitando cada unidad en terreno.(Ver anexo N° 2).

2.2- Algunas distinciones observadas y trabajadas con los equipos en las visitas en terreno.

Con el objeto de desarrollar intervenciones en los equipos y de acuerdo a las conversaciones y antecedentes obtenidos con las conversaciones con los diferentes equipos de trabajo, es que se plantean a continuación algunas distinciones observadas y trabajadas con los equipos de gestión, en la sede Curicó del Instituto Profesional La Araucana.

1. Observador:

Me centre en observar el comportamiento de mi asistente de dirección durante un mes, a la cual puedo diariamente ver como se desenvuelve. Mantiene una costumbre de cerrar las puertas permanentemente y con llave, eso además de la actitud que tiene de cómo se refiere a determinados temas del quehacer laboral. Estas observaciones la realicé tanto en períodos de reuniones como en el quehacer cotidiano del día.

En determinados períodos del día su actitud mental y de su cuerpo va cambiando conforme pasan las horas del día. Eso hace que algunas personas se predispongan a la actitud que manifiesta y eso repercute en las acciones que los demás toman con ella. En las conversaciones con los equipos manifiestan su parecer y descontento con la actitud de esta funcionaria y de su poco tino para ejercer el cargo.

En períodos su rostro denota frustración y soledad, demuestra que se siente sola y no aceptada.

También los equipos manifiestan ciertas diferencias con el comportamiento que tiene la asistente de Dirección, indicando que; no se puede conversar con ella, es poco tolerante, se cree dueña del instituto, etc.

2. Cuerpo, emociones y lenguaje: (Modelo OSAR)

El resultado que observé tiene que ver con la reacción por parte de las jefaturas de carrera de mi institución, a la medida adoptada por esta dirección respecto de actividades no desarrolladas y no monitoreadas en su minuto y en los plazos que se habían establecido para ello. Esta medida se toma mediante la acción de aplicar carta de amonestación a los involucrados. Las jefaturas se ponen en alerta y manifiestan molestias por la medida a adoptar.

Pude observar el resultado que produjo la acción señalada desde la mirada del observador que soy y en el sistema que me inserto. Procedemos a evaluar este resultado y nos damos cuenta que las informaciones iniciales por las cuales se adopta la medida de carta de

amonestación, a la luz de antecedentes de los informes entregados, tiene algunas inconsistencias. Esto nos hace ver la posibilidad de rectificar la medida sobre la base de una nueva explicación. En este sentido aquí se nos abre el dominio del aprendizaje y me llevó a expandir la posibilidad de acciones, con la pregunta ¿qué debo hacer para obtener un resultado diferente?

En el segundo camino, que tiene que ver con centrar la mirada en el observador del proceso y no en la acción realizada, en este caso la medida de carta de amonestación a aplicar, me planteo la pregunta de cómo yo en el rol de observador puedo cambiar el tipo de observador que soy. Considerado este como aprendizaje de segundo orden.

Esto me llevó a la idea que era necesario alimentarme con más distinciones respecto del hecho observado y de la acción realizada o por ejecutar. Lo que me llevó a buscar mayores niveles de información y antecedentes que me habían llevado a la acción anterior.

Con esto, establecí otras acciones a tomar respecto de la medida inicial adoptada.

El establecer otras distinciones, juicios, emociones y posturas, como por ejemplo que el informe inicial que se me entrega presentaba inconsistencias que no había advertido inicialmente, esto hace que el núcleo duro de mi observación me lleva a otra estructura de coherencia en la observación.

Se procede a conversar con las jefaturas de carrera y a consensuar procesos y acciones en función de la realidad de cada una. Esto ha permitido revocar la medida disciplinaria o acción adoptada inicialmente, pero clarifica eso sí el nivel de responsabilidades que igualmente tiene cada entidad asociada dentro del sistema.

3. Escucha Activa:

Estando en reunión con las vocerías de estudiantes de mi institución de Educación Superior, en un momento determinado el grupo de estudiantes presentaban un alto nivel de ansiedad, esto producto de que en otras ocasiones no se le había dado importancia al planteamiento de sus inquietudes. En un instante les planteo que es necesario escuchar sus inquietudes y que ese era el principal objetivo de la reunión.

Bajo ese principio los alumnos comenzaron a señalar sus inquietudes y necesidades de grupo, mientras yo escuchaba atentamente sus planteamientos y registraba en una pequeña agenda las observaciones e ideas que ellos planteaban. Traté en lo posible de interpretar lo que decían, dejando de lado prejuicios e ideas preconcebidas de la historia que se había contado de ellos como estudiantes representantes de los alumnos de la sede. Miraba sus gestos y sus silencios, alzaba la mirada para ver más allá de la primera fila, en algún instante me puse de pie y me paseé por el salón.

Intenté observar las posturas de ellos y de cómo en el transcurso de la reunión su actitud, acción y movimientos físicos fueron cambiando, de un estado de tensión a un estado de relajación, esto acompañado eso sí de preguntas y respuestas a las inquietudes que consultaban.

Se trató de mantener los silencios para poder interpretar la realidad que en ese momento se mostraba, la idea de escuchar al otro para generar las aperturas y reconocer a los estudiantes como legítimos, aunque ellos vean la realidad desde miradas distintas e incluso con posturas de desacuerdo.

4. La Coherencia:

Esta distinción la he observado en algunos miembros de mi unidad de trabajo, particularmente en mi asistente de dirección, desde las emociones, el cuerpo y su lenguaje.

Particularmente la postura corporal de ella denota agotamiento, frustración, emociones reprimidas, lo que se traduce en como manifiesta su lenguaje, a veces con ciertos niveles de severidad, según sea la persona con la que interactúa.

Si está alegre, lo manifiesta con una postura corporal más erguida, más si está con tristeza lo muestra con postura un tanto encorvada al saludo diario.

He observado que en reiteradas ocasiones pasa de un estado de ánimo a otro y eso se refleja en su actitud, su rostro y su postura corporal.

Se señalan aquí: distinción trabajada, justificación, actores convocados, resultados observados.

4.1 Distinción Trabajada: La coherencia.

4.2 Justificación:

En el contexto del trabajo colaborativo y de equipo que me toca impulsar en mi organización, se ha considerado adecuado y pertinente incorporar los ejercicios asociados a esta distinción, como son; formar parejas y desplazarse por la sala como una forma de establecer cuáles son las emociones, corporalidades y usos del lenguaje manifestados por el grupo del Consejo de Sede.

4.3 Actores convocados: Integrantes del Consejo de Sede, que aglutina a encargados de cada área de la institución.

4.4 Resultados observados: Respecto de este trabajo, debo mencionar que en un principio costó que se interiorizaran de cuáles eran los fines de este taller. Por tanto, se inició dando una pequeña introducción y motivación a la actividad.

Se les invitó a formar parejas en un espacio bastante amplio, sala de reuniones. La idea era que imitases los movimientos uno del otro, desplazándose por la sala. En algunos casos esta acción denotó en algunos participantes algún grado de exposición al ridículo, lo que los mantuvo en cierto aspecto algunos instantes un tanto temerosos de desarrollar los movimientos. Se observó que también otros miembros del grupo lo efectuaron con total normalidad y fluidez.

Luego se desarrolló el cambio de parejas para continuar con el ejercicio. Posteriormente se desarrolló la fase de compartir la experiencia de la actividad, esto trajo nuevamente inquietudes como; que no se podían soltar a la idea de imitar al otro corporalmente, transformar su propia corporalidad por la del otro, establecer sus gesticulaciones que en algunos casos los llevaba a la risa y al descontrol corporal.

Se planteó la situación de que en muchas oportunidades no somos capaces de ponernos en el lugar del otro y de cómo en determinadas circunstancias no somos capaces de distinguir, lo corporal de las emociones y el lenguaje que usamos para interactuar con el otro o cuando tenemos que enfrentar decisiones.

1. Distinción Trabajada: El Observador
2. Justificación:

Con el objetivo de trabajar el desarrollo de acciones de equipo, es que se ha escogido esta distinción para ver más allá de lo que vemos habitualmente en nuestro grupo de trabajo.

3. Actores convocados: Jefaturas de Carrera de Sede.
4. Resultados Observados: En este grupo, la mirada hacia la actividad ha sido bastante aceptada. En ello se refleja la disposición que presentaron para el desarrollo de la misma.

Se les invitó a observar un video relacionado con la perseverancia, de la película Los coristas.

Luego de la observación se les solicitó que opinaran de lo visto y que apreciación tenían de ello.

Se concluye que las observaciones del video fueron diversas y que cada uno pudo ver u observar diferentes enfoques del relato visual observado, como que los niños son lo más importante en términos de la educación, que los aprendizajes basados en métodos conductistas no conducen a verdaderos cambios conductuales de los educandos, que si se incorpora en la enseñanza el refuerzo de las capacidades particulares de los sujetos se puede alcanzar objetivos. Que, al incorporar el cuerpo, como herramienta de aprendizaje, como lo hizo el profesor de música en la película y destacó las capacidades de cada alumno, se puede internalizar el logro. Que al visualizar las emociones y el cuerpo más la aplicación efectiva del lenguaje se puede alcanzar aprendizajes de orden significativo.

Las apreciaciones diversas igual los situaron en que no todo lo que vemos es igual a la vista de diferentes observadores del fenómeno observado.

Algunas opiniones de los actores involucrados respecto de este proceso señalaron:

“Nuestra organización Instituto Profesional La Araucana, Sede Curicó, estaba en una situación compleja, un liderazgo poco asertivo, un clima tóxico, personas sin ganas de trabajar y desmotivación generalizada hacía a nuestro parecer una situación de caos.

Sumado a lo anterior vinieron despidos masivos, donde quedamos en la incertidumbre qué ocurriría, afortunadamente la institución reclutó a quién sería nuestro nuevo Director, don Roberto Mella Vargas, quién se presentó y enfrentó este desafío con nuevas estrategias de liderazgo.

Dentro de la gestión, la nueva dirección inició conociendo cada funcionario, su trabajo y responsabilidades, dando un valor a las personas desde abajo hacia arriba, ahora todos éramos importantes en esta organización. De esta manera se creó un ambiente de confianza y colaboración que permitió un trabajo en equipo. Así mismo la posibilidad a los funcionarios de ser promovidos a nuevas responsabilidades y mejoras salariales que significaron mayor motivación y compromiso de los trabajadores. Se vio un cambio de actitud positiva, reuniones periódicas permitieron conocer cada persona y rol dentro de la empresa y cada uno sabía ahora la importancia de cada cual”. (Equipo de Gestión Sede, mayo de 2017).

En estas apreciaciones de los equipos de gestión pude apreciar algunas distinciones que tenían que ver con; Liderazgo poco asertivo, problemas de clima laboral, desmotivación del personal, entre otras.

Dentro de las externas, la competencia, la mala imagen que se tenía de la institución producto del quiebre que se produce con los principales acreedores por intervención de la Caja de Compensación La Araucana y que repercute en la estabilidad financiera del Instituto Profesional La Araucana.

Por lo tanto, la imagen corporativa se encontraba un tanto deficitaria en ese período de mediados del año 2016. Otras condicionantes internas respecto de mi responsabilidad como Director de la Sede fueron qué; La organización venía en una escalada de problemas financieros y de deuda con los acreedores, lo que gatilla una baja en las matrículas de estudiantes nuevos, para el período académico 2016, además, para que dirige, personal que no se conocía desde esta dirección, por lo tanto de una u otra manera eso implicó tomar contacto con cada uno de los equipos y paulatinamente ir desarrollando reuniones que tenías que ver con temáticas técnicas de cómo funcionaban en ese minuto, además de visualizar la percepción que tenían los actores involucrados en ese minuto, ya que eso es muy relevante en una institución en gestión y particularmente cuando se trabaja con personas.

Dentro de esto, señalaron;

“Sin duda el trabajo fue inmenso, ya que había un desorden en los procesos, migración de sistemas informáticos, deudas históricas a proveedores, alumnos disconformes, sumado a eso en diciembre del 2016 la negación de la CNA de acreditarnos, sin embargo, se buscaron nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y no dejarse intimidar por la competencia.

En este proceso se llevaron a cabo toma de decisiones importantes para el logro de los objetivos, no hay que desconocer que siempre en los cambios hay resistencia, sin embargo, se supieron afrontar de la mejor forma.

Uno de los aportes más relevantes que puedo considerar en este proceso, fueron los canales de comunicación abiertos y reconocer que el Sr. Mella fue un agente de cambio para esta institución y que hoy se agradece enormemente”. (Alejandra Navarro Díaz Encargada de Laboratorios de Computación IP La Araucana / Sede Curicó, junio de 2017).

Por tanto, en paralelo al incorporarme a este programa de magister, las miradas y las herramientas que se fueron presentando en cada uno de los módulos me permitieron ir volcando esas estrategias hacia el trabajo que se tenía que hacer con estos equipos.

Desde mi persona, este proceso de hacerme cargo de una situación compleja me permitió reflexionar en mayor profundidad como vi ese contexto, con carencias y frustraciones de

los equipos de la sede. Lo que me motivó aún más a revertir ese escenario complicado que se presentó.

Ahora desde mi persona, puedo señalar que me vi un tanto presionado por la cantidad de situaciones problema que se presentaban en esa realidad laboral, aspecto no menor en tanto cómo priorizar las necesidades más urgentes para revertir la situación.

2.3- Innovaciones y cambios de estrategias para el incremento en los niveles de logro de aprendizaje en los equipos de la institución educativa.

Desde el punto de vista del incremento de logros, mi tarea se ha centrado en aspectos que tienen que ver con temas fundamentalmente de gestión, a nivel corporativo en el caso de la Dirección de la Sede Curicó del Instituto Profesional La Araucana, por tanto las nuevas acciones más que del orden pedagógico que se han ido desarrollando, tiene que ver con elementos de gestión institucional, gestión de personal, por tanto dentro de esas acciones se abordaron reuniones con cada encargado de área, de tal manera de ir conociendo como trabajaban ,en definitiva cual era el proyecto que cada encargado tenía para su unidad.

En este sentido, lo que se desarrollo tenía que ver con involucrar más a los equipos en las decisiones de la sede, es decir, mayor participación en aspectos propositivos, que la toma de decisiones no fuese sólo del Director de la Sede. Para ello, se convocó a cada equipo y en una primera instancia se le solicitaba que dieran su opinión de la situación actual de la organización, cómo la veían ellos y que consideraban que era relevante abordar para desde su área aportar a la solución de las necesidades urgentes de la organización y de sus equipos.

Respecto de mi persona, puedo comentar que sí se produjo un cambio significativo en mi forma de ver la realidad y del trabajo que tenía que hacer con los equipos, no digo que fue fácil, en un principio tuve dudas de poder lograrlo.

Me recuerdo de esa época la siguiente reflexión en mi bitácora que dice;
“Mis primeras aproximaciones a establecer un cambio en la actitud y en el hacer diario con mi equipo de gestión, es instalar dinámicas que permitan la mejora y la participación de los actores involucrados. En este sentido, ¿me he cuestionado y preguntado algunas interrogantes cómo?

- 1- Es este el camino correcto?
- 2- Se puede generar cambios al interior de los equipos cuando no están acostumbrados a la innovación y lo desconocido?
- 3- Yo mismo estoy tomando con seriedad este proceso y lo asumo como desafío real para cambiar a otros la perspectiva de la tarea y yo mismo innovando?

En fin, diálogos y reflexiones que en algún instante no podía imaginar. Ahora creo que sí es posible romper el muro y efectivamente dar cuenta de lo que somos capaces de desarrollar.

Mi idea es trabajar respecto de los procesos de gestión en los equipos de trabajo y como el plantear que las personas deben ser tratadas primero como personas y luego como funcionarios para verdaderamente generar en ellos confianza y que se puedan comprometer con la tarea o las tareas asignadas. (Agosto -2016, Bitácora personal magister).

“A nivel educativo, la pregunta que surge es si efectivamente estamos dando cuenta de un cambio en el paradigma actual. Los quiebres que se presentan nos hacen ver más allá de lo que normalmente debemos ver y hacer en la práctica educativa”. (Septiembre -2016, Bitácora personal magister).

También se trabajó en la mejora de acciones para el desarrollo de la institución o sede. Lo que implicó contactarse con el personal, con los académicos y los estudiantes para ir dando respuesta a cada una de las inquietudes. (Ver Anexo N° 3). Otro aspecto tenía que ver con reconocer las disposiciones emocionales de los actores involucrados de la comunidad educativa. Esto con el objetivo de poder ir generando acciones de diagnóstico y posterior mejora del clima institucional. En una primera instancia el estado de ánimo dentro de la sede y de uno mismo y al inicio de este programa también fue con un poco de temor, un poco de reticencia, pero paulatinamente al ir entendiendo que hay miedos que se dan, pero al ir incorporando la escucha activa con las personas, de una u otra manera fue allanado el camino y haciendo más partícipe a cada uno de los miembros de la comunidad.

Considerando que las acciones con los equipos se plantearon con la participación de ellos, reflexiono sobre ello en una cita de mi bitácora del mes de septiembre del 2016, que dice *“El darse cuenta y el desarrollo de acciones que apuntan al aprender haciendo, a reflexionar sobre la praxis y al conocimiento de los equipos de trabajo, para luego establecer mecanismos de verdadero cambio, permitirá que dichos equipos se comprometan con la tarea asignada y se sientan parte del verdadero objetivo, para el cual trabajan y se proyectan en su particular área de desarrollo dentro de la organización”*. (Septiembre -2016, bitácora magister).

Ahora, desde el punto de vista de las acciones que se han implementado para transitar desde estos estados, a aprendizajes de colaboración, lo que se ha desarrollado es darle la relevancia y el protagonismo que le correspondía a cada uno de los equipos de trabajo, desde la mirada de mostrar sus potencialidades, esto de una u otra manera permite conocer las falencias y aciertos de cada uno de los equipos, pero hay que dar esas oportunidades, hay que ir conociéndolos y a los sujetos para que expresen sus ideas.

“No quiero escuchar únicamente lo que dices, quiero sentir lo que quieres decir”. (Prather 1975, pág. 12).

Creo que que el alcanzar metas y sueños pasa también por establecer desde nosotros mismos una forma nueva de mirar el mundo. Esto en el escenario de conocer el mundo o la realidad que nos rodea, desde un enfoque de las distinciones que dentro del entorno que habitamos somos capaces de reconocer. (Sandoval, 2016).

2.4- Reconocimiento de las disposiciones emocionales y estados de ánimo de los actores de la comunidad educativa, liderando acciones de diagnóstico y mejoras del clima de la organización.

Ahora, desde el punto de vista del estado de ánimo presente en la institución se observó un alto nivel de desmotivación y de incertidumbre, lo que se reflejaba en las acciones y actitudes de los diferentes grupos existentes en gestión dentro de la organización.

Desde la mirada personal, puedo decir que en mi persona al inicio del programa todavía permanecían ciertos miedos y poco nivel de confianza en lo que podía llegar a ser, desde mi función como directivo en esa realidad educativa. Pero debo mencionar que a partir de esa realidad personal y profesional comencé a entender que todo cambio trae transformación, ya sea de los aspectos personales de uno mismo y del entorno en el que nos corresponde interactuar.

Cito un comentario de mi bitácora del mes de octubre de 2016 referido a este tema y dice; *“Se ha comenzado, desde julio de 2016 primero con el análisis del diagnóstico del equipo de trabajo, particularmente estableciendo como desarrollan sus tareas en sus particulares áreas de desarrollo. Se ha conversado con cada encargado de área del instituto Profesional, para conocer cómo operan en sus funciones y particularmente aspectos más transversales de su vida, esto con el objeto de conocer más en profundidad al equipo de trabajo, luego de mi llegada en el mes de julio. espero tener los antecedentes pertinentes para generar las intervenciones correspondientes y trabajar a la par con cada uno de los equipos”. (Bitácora magister, Octubre -2016).*

La evidencia de estos estados se observó respecto de las acciones realizadas en un principio, que existía mucha desconfianza, lo que implicó una complicación para la implementación de estas nuevas miradas de hacer gestión con las personas. Esto mismo producto de las administraciones anteriores, de cómo habían llevado el proceso de gestión de la sede. Afloran los miedos de los actores como son los encargados de área, la desconfianza en la nueva administración ya que no me conocen, no saben mi historia, mis proyectos y mi impronta de gestión de equipos.

A partir de aquello, se implementan algunas acciones que tiene que ver con trabajo de equipo, asignaciones de tareas, dar protagonismo a aquellos encargados que muestran mayor intención y prolijidad en su trabajo. Esto con el objeto de que cada uno pudiera mostrar su mejor potencial.

Cito aquí un comentario de mi bitácora del mes de noviembre de 2016 que dice; *“Luego de algunos meses en mis nuevas funciones como Director de la Sede Curicó del Instituto Profesional la Araucana, desde Julio de 2016, ya en noviembre contamos con elementos que nos han permitido generar una dinámica de trabajo que facilita el diálogo y las opiniones de todos los actores involucrados, se han generado instancias de participación recíproca y de trabajo colaborativo, particularmente respecto de la gestión de cada una de las áreas de desarrollo, como son; Admisión, Finanzas, Registro curricular, Informática, Administración Docente, entre otras.*

Esperamos que los procesos de planificación y acciones conjuntas nos permitan alcanzar las metas que nos hemos propuesto como equipo”. (Bitácora personal magister, noviembre -2016).

Me tomo además del comentario que se presenta en una de las unidades iniciales de uno de los módulos de este magister, *“la realidad no es unívoca, son nuestras creencias, emociones y prácticas las que permiten o no la emergencia de realidades posibles”.* (Magister, 2016) Por ello la capacidad de poder generar interacciones con el otro, aspecto que se reitera en cada actividad vivida con esos equipos de trabajo, me ha permitido crecer en este aspecto. Ese poder de acción creativa que en las actividades se fueron plasmando y desarrollando, es la antesala del poder concretizar aquellas experiencias y volcarlas en cada realidad de gestión de equipos en las que me ha correspondido vivir y participar y que en definitiva se traducen en el trabajo con nuestros equipos y las personas con las que interactuamos cada día.

En este aspecto, los cambios observados a partir de las acciones de intervención con esta realidad institucional y sus protagonistas, nos sitúan en un escenario de cambio y transformación. Particularmente en el cambio de la actitud de los equipos para enfrentar las tareas asignadas, que si bien en su inicio fue un tanto complejo por los tiempos de incertidumbre por los que atravesaba la organización.

2.5- Fortalecimiento de la Gestión Institucional a partir de acciones de colaboración entre los distintos actores de la comunidad educativa.

Desde el punto de vista del fortalecimiento de la gestión institucional, se han realizado líneas de acción que apuntaron a la participación de pares, tanto estudiantes, como profesores y personal adscrito a la sede, lo que se desarrolló con reuniones periódicas mediante una agenda de trabajo con cada miembro de la comunidad educativa, con el objeto de que todos pudiesen dar a conocer sus inquietudes y en ese sentido las acciones apuntaban a aquello y en paralelo dejar la posibilidad de que los estudiantes pudieran ser representados, los profesores y el personal general de la sede.

Como se ha descrito en el punto anterior, lo central de este proceso fue visitas en terreno a cada encargado de unidad o área de desarrollo de la institución, mediante una pauta de observación y registro de las tareas que desarrollaban, con el objeto de tener insumos de análisis de su gestión.

En este sentido, también me llamó mucho la atención la idea de que se pueden establecer equipos de trabajo exitosos en la medida de que el foco de atención se centre en el equipo y no en el individuo, como lo señala el profesor Losada (Artículo; Positividad y Conectividad en los Equipos de Alto Desempeño, Newfield Network, 2011), “Mi unidad de análisis no es el individuo, yo trabajo con equipos y si no trabajo con equipos trabajo con parejas o con amigos. Tiene que haber más de uno”. De igual modo, me tomo de una reflexión de la profesora Mercedes Giménez cuando señala que; los equipos exitosos tienen equilibrio entre lo individual y lo colectivo. Es decir, debe existir un punto medio de trabajo.

A partir de aquello se levanta un diseño de acciones que apuntaban a conformar equipos de trabajo más homogéneos, vale decir, equipos con un equilibrio en todas las áreas de desarrollo de la institución. Con capacidades técnicas y prácticas para los procesos de acreditación institucional que se presentaban con proximidad en el tiempo. Ello de una u otra forma implicó llevar un proceso de evaluaciones, primero las acciones y luego las evaluaciones y seguimientos a las mismas y los estados de avance de esas intervenciones.

En un comentario de mi bitácora de magister del mes de enero de 2017, respecto de este apartado señalaba; *“El conocimiento de los equipos de trabajo, permiten establecer mayores niveles de compromiso de los mismos en las tareas asignadas, además de darles la confianza que requieren para el desarrollo de sus tareas y funciones, lo que les ha permitido paulatinamente ir validándose con sus correspondientes equipos de trabajo”.* (Bitácora personal magister, enero – 2017).

A partir de ello, se levantan nuevos procesos de participación que se instalaron, como, por ejemplo; las reuniones semanales de área y de equipos de acreditación con sus correspondientes Planning (Planificación) de tareas y acciones. Esto con el objeto de generar mayores niveles de escucha entre los integrantes de los equipos, los cuales fueron conformados por un encargado de área, el Director Académico y la Dirección de la Sede. También el levantamiento de las matrices correspondientes para llevar los controles y seguimientos al plan de trabajo trazado para cada uno de los equipos y coherente con el plan estratégico institucional y de la sede.

Esto cobra sentido, como lo señala Robbins (Robbins, 2009) cuando indica que los equipos también se potenciarán si cada integrante logra establecer y ubicarse en sus roles, en su identidad del rol que tiene en ese equipo, si es capaz de percibir su rol, si tiene expectativa respecto del rol que debe cumplir y que no se confunda con conflictos de roles dentro del equipo y de la organización en la que se encuentre inserto.

En este aspecto debo comentar que mi tarea siempre se intencionó en potenciar las capacidades de los integrantes de cada equipo en el instituto, dándoles oportunidad de opinión y de mejorar su protagonismo como líderes de sus respectivos equipos.

Esta idea se plasma en los comentarios de mi bitácora de magister del mes de marzo del 2017, cuando señalo; *“Los aprendizajes que se han alcanzado hasta ahora han permitido que mi práctica de gestión sea apegada a la realidad particular de los equipos de trabajo y en función de los objetivos institucionales.*

Creo que los cambios al interior de las organizaciones dependen en gran medida del establecimiento de relaciones de diálogo y de reflexión mutuo, destacando y potenciando las capacidades y proyecciones de cada sujeto, para que se transforme en actor principal del cambio en la gestión de la institución. (Bitácora personal magister, marzo, 2017).

El aceptar los conflictos y promover soluciones de carácter divergente también es una característica distintiva de los equipos de alto rendimiento, ya que permite establecer opciones múltiples al servicio del objetivo final. Esto los lleva a presentar un proceso de retroalimentación que tiende a orientarse hacia la mejora y a la solución de los conflictos.

2.6.- Gestión de los Recursos disponibles en el establecimiento u organización para el logro de metas definidas en el Proyecto Educativo Institucional.

Otro aspecto importante a considerar tiene que ver con los recursos disponibles en la institución, lo que la institución definía en el proyecto educativo institucional.

Si bien es cierto, que al llegar a la institución el tema del presupuesto a nivel institucional tenía una componente centralizada, se tuvo igual que socializar con las autoridades de nivel central el tema de la realidad con la cual yo como líder de la sede me encontré. De una u otra forma era un tanto adversa, ya que existían deudas con acreedores, permisos de funcionamiento (Patentes) no regularizadas ante el Municipio, entre otras urgencias. De igual manera se efectuaron las cuentas públicas y la información financiera de la organización, se socializó a los estudiantes, directivos y profesores, no se contaba con un presupuesto autónomo en la sede, esto se administraba a nivel central.

Para este fin, me correspondió liderar las reuniones con directivos, docentes, estudiantes y dirigentes estudiantiles, para informar de las problemáticas existentes.

Me reuní con cada grupo por separado, para informar sobre los pasos que la institución a nivel central estaba realizando y de las tareas que se abordarían a nivel de la Sede Curicó del Instituto Profesional La Araucana.

Pero de igual manera, como una forma de ir transparentado todos los temas con la comunidad, es que se levantan estas reuniones con el apoyo de la Dirección de Docencia de la sede y mi persona como Director de la sede.

Reuniones de coordinación para ir dando cuenta de los estados de avance de lo que se estaba haciendo y cada uno de los actores involucrados tenían que empaparse desde su particular unidad o área de desarrollo de la responsabilidad que tenían en su área de acción.

En consecuencia, se explicita que la gestión y los liderazgos no se desarrollan con la mirada particular de una sola persona, sino que se hace con un equipo de trabajo. (Maxwell, 1998). Esto, en el entendido que si bien las posturas individuales son aporte a la gestión de la organización y de los equipos, no es menos relevante que el equipo también aporta a la toma de decisiones de la organización.

Ahora desde la mirada de la escucha, como se confirma la escucha y aceptación de estas responsabilidades, con la actitud que fueron mostrando los equipos de trabajo con el correr del tiempo y los meses. Este fue un trabajo recíproco desde la Dirección de la sede

y hacia los diferentes equipos, primero teniendo claro el respeto a la persona, manteniendo niveles de tolerancia adecuados, respeto al trabajo profesional y transversalizando ese tipo de acciones.

Por tanto, paulatinamente se fue planteando que era necesario que cada uno de los actores pudiera expresar sus inquietudes. Me recuerdo de la bitácora de la época, que decía; *“Todo tiene su tiempo y todo tiene su hora debajo del cielo, he comprendido que es necesario un cambio de mentalidad, de ver más allá de nuestras diferencias y de nuestras incapacidades. Debemos potenciar aquellos procesos de liderazgo propositivos y no impositivos, que el sujeto sea el principal actor del cambio organizacional.*

Esa debe ser la visión, ya no se trata de dirigir, si no de liderar procesos con la participación de todos los actores involucrados, conociendo sus visiones, desde su particular mirada, desde su realidad local”. (Bitácora personal magister, abril 2017).

Ahora las estrategias que se usaron para evaluar y efectuar los seguimientos de estos procesos, en los distintos estamentos, se centraron en hacer un Planning (Planificación) de trabajo, como ejemplo el plan de mantenimiento de la sede que no existía.

El levantamiento de una planificación anual para el funcionamiento de cada una de las áreas de desarrollo de la sede.

Se le solicitó a cada área que levantasen un análisis de sus principales riesgos y de qué manera que estos influían en los objetivos y metas institucionales y de la sede.

Desde el punto de vista de los resultados obtenidos en función de los recursos disponibles, en primera instancia en el 2016 no se contó con un presupuesto que pudiere haber sido manejado desde la sede, más bien estaba centralizado su manejo igualmente se fueron optimizando algunos ítems, de tal forma de poder obtener mejoras en los resultados con los recursos con que se disponía.

Respecto de los resultados alcanzados podemos evidenciar desde lo propio, a partir de las percepciones propias, era necesario referirse a la percepción de los actores involucrados en estos procesos de cambio y de intervención en la gestión de la sede a cargo. Esto último va a suponer la aplicación de instrumentos de evaluación, la aplicación de un FODA, para poder desprender las prioridades y acciones más necesarias a desarrollar con los equipos.

Por tanto, las percepciones no sólo tienen que ver con el que lidera, sino también la mirada de los demás actores involucrados en estos procesos de cambio y de transformación.

Finalmente comentar una idea de la bitácora de noviembre de 2017, en donde señalaba;

“Que decir en este tiempo ya final de nuestro camino hacia el aprendizaje transformacional en nuestra vida primeramente y luego en nuestras prácticas cotidianas del aprendizaje hacia otros. Ha sido un tiempo extraordinario. Esta semana llegando desde los Estados Unidos, luego de asistir a la boda de mi hijo Bruno, comprendo que todos los procesos de aprendizaje tienen un correlato contextual, donde se producen. La vida es un permanente aprendizaje.

Agradecido de Dios por darme esta oportunidad y de los profesores que nos han permitido llegar hasta esta instancia”. (Bitácora personal magister, noviembre 2017).

CAPÍTULO 3.- Conclusiones Finales.

Una primera idea central, dice relación con el sentido del trabajo bien hecho, en este tiempo he querido desarrollar un trabajo con los equipos de gestión apuntando al desarrollo de sus potencialidades y habilidades para liderar procesos de cambio al interior de la organización, y en especial con una componente que considere las variables éticas y valóricas en el desarrollo de su quehacer profesional.

No ha sido fácil establecer un cambio de mentalidad y de paradigma en condiciones complejas y que ha tenido costos altos en lo personal, pero se ha dado el primer paso.

Otro aspecto relevante de destacar, dice relación con mi cambio como líder, ya que todo este proceso me ha permitido rehacer la mirada que tenía de mi devenir profesional, mirando todo solamente por encima, no dejando correr el velo para ver lo verdaderamente importante, en este caso, el informe se centra en temáticas de gestión y liderazgo, que ha sido mi trabajo de los últimos años, en ello puedo concluir que el liderazgo es influencia, pero esa influencia en otros o hacia otros, debe acompañarse de una profunda reflexión del comportamiento humano y de los grupos, especialmente de aquellos grupos que carecen de posibilidades de reinventarse y de potenciarse mutuamente.

Un tercer punto relevante de comentar se refiere a que todo cambio trae transformaciones a la vida de las personas y los grupos, estas transformaciones siempre producen nuevos insumos para la mejora, para nuevos comienzos. Nunca será tarde para generar transformaciones primero en nosotros mismos y posteriormente en nuestro entorno inmediato en el que nos toca interactuar y convivir.

Por tanto, la convivencia diaria con nuestro entorno laboral y personal siempre debe mirarse con expectativa de logro.

En lo personal puedo señalar que mi cambio pasó por vencer los miedos, las frustraciones, los sueños no cumplidos, alcanzar el logro y ver en los dirigidos, que eres creíble en lo que dices y haces, que tu discurso es coherente y que tus fines son por una mejora superior, primero de los sujetos y luego de sus funciones en sus particulares áreas de desarrollo.

Este proceso de Magister en Educación con mención en Liderazgo Transformacional y Gestión Escolar, ha sido tremendamente gratificante y me ha permitido crecer mucho más desde lo personal y desde la manera en que enfrentamos y confrontamos nuestra vida.

También, es necesario destacar que en la medida que se reflexiona en equipo, es decir más de uno, se pueden alcanzar mejores logros en la gestión, sea esta institucional, de personas u otra. Esto en el convencimiento que todos los actores involucrados en los procesos de gestión tienen algo que aportar a la organización, desde sus particulares miradas y áreas de desarrollo en las que trabajan.

Otra reflexión fundamental dice relación con enterrar los miedos y remontar el vuelo, es decir, más allá de lo que podemos imaginar, siempre habrá otro tiempo como lo plantea Benedetti, el tiempo vuela como la historia, me hacen reflexionar que no existe imposibles si nos proponemos alcanzar nuestras metas y concretar nuestros desafíos, nunca es tarde para un nuevo comienzo, para remontar el vuelo y volar como las águilas, como lo dice Benedetti,(Benedetti, 2008) “No rendirse, aun estás a tiempo, de alcanzar y comenzar de nuevo, aceptar tus sombras, enterrar tus miedos, liberar el lastre, remontar el vuelo”.

Buscar nuevos horizontes, nunca es tarde para alcanzar los sueños, creo que ese es el desafío futuro, donde esté la familia debe estar el corazón.

Todavía no está todo dicho, siempre Dios nos sorprende con un nuevo desafío.

“No quiero escuchar únicamente lo que dices.

Quiero sentir lo que quieres decir”.

Hugh Prather (1975).

Bibliografía.

- Losada, M. (2011) Artículo; Positividad y Conectividad en los Equipos de Alto Desempeño, Newfield Network.
- Abraham, M. (2004), "El Currículum Escolar: Problemáticas y Perspectivas Teóricas, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Facultad de Pedagogía, Magister en Educación.
- Echeverría, R. (2003) Ontología del Lenguaje. Santiago: J.C. Sáez editor.
 - Echeverría, R. (2017) Aprendiendo a Aprender, apunte de estudio pág. 2
 - Freire, P. (1970) Pedagogía del Oprimido, 2° Ed. Tierra Nueva.
 - Maturana, H. (1985). Biología del Fenómeno social, revista Eco visiones N°6.
 - Maturana, H. (2001). Emociones y Lenguaje en Educación y Política. Santiago: Ed. Dolmen.
 - Maxwell, J. (1998) Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc.
 - Maxwell, J. (2007) La Biblia de Liderazgo, Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc.
 - Prather, H. (1975) Palabras a Mí Mismo, Editorial Cuatro Vientos.
 - Robbins Stephen (2009) Comportamiento Organizacional, pág. 290, Ed. McGraw Hill.
 - Sandoval, C. (2016) Actos del Habla I, Apuntes de Estudio Magister
 - Sáez, F. (2013). "Un corazón, el jardín y la serpiente: aprendiendo desde el miedo". Tesis para optar al grado de Doctor en Educación.

5.- Anexos.

Anexo 1: Matriz de control y seguimiento Auditoría Interna – Acreditación Institucional Sede Curicó – Instituto Profesional La Araucana

INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA - SEDE CURICÓ - AUDITORÍA INTERNA - ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL - 2016						
<p>Los criterios e indicadores que se adjuntan pretenden abarcar los principales aspectos que comúnmente son considerados por los pares evaluadores externos, los cuales, pueden eventualmente ser solicitados.</p>						
	AUDITORIA INTERNA					
	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION
	SI	NO	Digital	Impresa		AUDITOR INTERNO
Proyecto Carrera 200Y (siendo Y el año que corresponda, por ej. 2014, 2015, 2016)						
Malla de la Carrera 200Y						
Plan de Estudio 200Y						
Malla Prerrequisitos (Si corresponde o procede)						
Tabla de Homologación 2016 o anteriores (Si procede según la carrera)						
Proyecto Carrera 2016 (articulado)						
Malla de la Carrera 2016 (articulado)						
Plan de Estudio 2016 (articulado)						
Modelo Educativo						
Plan de Desarrollo Institucional 2015 - 2020						
Presupuesto Carrera 2014 - 2015 - 2016 (Si procede)						
Programas de Estudios de la Carrera						

Planificación de las actividades curriculares							
Bibliografía de la Carrera completa: Bibliografía articulada nacional, según criterios							
Evaluación Proyecto de Carrera 2016							
INFORME NACIONAL DE AUTOEVALUACIÓN - 2016							
REGLAMENTOS	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Reglamento General Instituto Profesional							
Reglamento Académico							
Reglamento Interno "Orden, Higiene y Seguridad"							
Reglamento de Prácticas							
Reglamento de Homologación							
Reglamento de Biblioteca							
Reglamento de Convivencia Estudiantil							
Reglamento de Informática							
Reglamento Titulación							
Reglamento Deportistas destacados							
Plan de Mejoramiento Institucional 2016							
Resoluciones oficiales: Ej: Resoluciones comité de currículo.							
Reglamento de evaluación estudiantil							
Reglamento de administración, coordinación y financiamiento de beneficios estudiantiles (becas)							
ASISTENTE DIRECCIÓN	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Reglamento Académico							

Reglamento Interno "Orden, Higiene y Seguridad"						
Reglamento de Prácticas						
Reglamento de Homologación						
Reglamento de Biblioteca						
Reglamento de Convivencia Estudiantil						
Reglamento de Informática						
Reglamento Titulación						
Reglamento Deportistas destacados						
Plan de Mejoramiento Institucional 2016						
Resoluciones oficiales: Ej: Resoluciones VRA - VRAF - Rectoría						
Reglamento de evaluación						
Perfil de cargo de las Jefaturas						
Carpetas del Personal con (Contrato, certificados, currículum, cédula Identidad, ficha contratación)						
Modelo Educativo						
Plan de Desarrollo Institucional - 2015 - 2020						
Informe de Acreditación Institucional						
Correspondencia Recibida						
Correspondencia Despachada						
Horarios Permanencia Jefes de Carrera						
Registro Convenios Vigentes						
Horarios del Personal						
Registros Reloj Biométrico						
Organigrama institucional y de la unidad						
Horarios de Carreras						
ADMINISTRACIÓN DOCENTE	EVALUACIÓN	EVIDENCIA	Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO	
Planificación de cátedras 2016						
Carpetas Docentes con (Currículum actualizado, Copia legalizada Certificado de Título, perfeccionamientos, fotocopia cédula identidad, Evaluación docente anterior)						
Carpetas Asignaturas						

Horarios Carreras							
Distribución Salas							
Registro Material Audiovisual							
Registro Asistencia Docente							
Registro de Pruebas							
Mecanismos de selección y asignación docente.							
Contrato Docentes							
REGISTRO CURRICULAR Y TÍTULOS	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Índices de retiro, rendimiento, egreso, por años.							
Resoluciones de Estudiantes							
Seguimiento de los Egresados (detallar mecanismo y datos concretos por cohortes)							
Listado de Estudiante por Centro de Práctica							
Tazas de Retención							
Resultados de la Evaluación Docente 2014, 2015, 2016							
Utilización de los resultados de la Evaluación del Desempeño Docente							
Evaluación de Desempeño de las Jefaturas							
Proceso tipificado de inscripción de asignaturas							
Organigrama institucional y de la unidad							
Toma de Ramos 2014, 2015, 2016							
Programas de los Planes De Estudio vigentes							
Mallas Curriculares							
Actas de Notas por Promoción 2014, 2015, 2016							
Verificar los procesos de convalidación, homologación y validación de estudios en los casos que corresponda							
Registros Sistema Académico							
Fichas o carpetas del estudiante							


Caracterización de estudiantes por cohorte							
Nómina de Cohortes por semestre 2014							
Nómina de Cohortes por semestre 2015							
Nómina de Cohortes por semestre 2016							
Cuestionario Acreditación Estudiantes							
Cuestionario Acreditación Docentes							
Cuestionario Acreditación Egresados							
Cuestionario Acreditación Empleadores							
Correspondencia Recibida							
Correspondencia Emitida							
Actualización de datos académicos en el Sistema Académico.							
ADMISIÓN Y COMUNICACIONES	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Definición de vacantes por carrera y jornada.							
Fichas Estudiantes							
Contratos Estudiantes							
Planificación Admisión							
Procedimiento de Ingreso y Matrícula							
Plataformas Admisión							
Modalidades de Ingreso y Convenios de descuento							
Oferta Académica 2014 - 2015 - 2016							
Registro de Actividades de extensión							
Procesos y Mecanismos de Admisión							
FINANZAS	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Ejecución presupuestaria últimos 3 años.							

Presupuestos aprobados y ejecutados (2014, 2015, 2016). Procedimientos para su establecimiento y aprobación.							
Mecanismo de Pagos e Ingresos Alumnos							
Registros cuentas alumnos							
Registros Pagares estudiantes							
Correspondencia Enviada							
Correspondencia Recibida							
BECAS Y CRÉDITOS	EVALUACIÓN		EVIDENCIA		Fecha para el Seguimiento	OBSERVACION	AUDITOR INTERNO
	SI	NO	Digital	Impresa			
Reglamento de administración, coordinación y financiamiento de beneficios estudiantiles (becas)							
Nómina de estudiantes vulnerables acorde a las condiciones de entrada por cohortes.							
Registros Estudiantes Beneficiados con Becas							
Procedimientos En plataformas							
Becas JUNAEB							
CRITERIOS RELEVANTES DE LAS DIMENSIONES							
	SI	NO	DESCRIBA Y EVIDENCIE			OBSERVACION	
Cuerpo Directivo con atribuciones, responsabilidades y funciones claramente definidas en perfiles de cargo y resoluciones.							
Organigrama de la Unidad /Escuela							
Mecanismos de selección, evaluación, promoción y perfeccionamiento del personal.							

Directivos con calificación y experiencia necesarias para la función. Contar con CV y certificados de acreditación.				
Estructuras de coordinación de la definición del currículo y los procesos de formación.				
Evaluación permanente y objetiva de las autoridades, académicos y estudiantes				
Sistemas de Retroalimentación informativa basado en requerimientos del medio y sus proyecciones y opinión de los egresados.				
Organismos colegiados de participación académica en los planes, el desarrollo de los recursos humanos y materiales				
Unidad con recursos financieros necesarios y en forma oportuna para cumplir los objetivos planteados y el desarrollo de iniciativas				
Revisión y actualización del currículo de formación (participación de egresados en este proceso)				
Administración financiera con una adecuada planificación presupuestaria operacional y mecanismos eficaces de ejecución presupuestaria				
La Institución garantiza estabilidad y viabilidad financiera a la Unidad				

Cuerpo académico calificado, con experiencia académica y profesional. Suficiente en número y dedicación para cumplir sus funciones				
Carrera académica que define claramente las políticas y mecanismos de incorporación, jerarquización, promoción y evaluación de los académicos				
La unidad incentiva el perfeccionamiento de sus académicos, su participación en actividades de investigación e instancias de actualización profesional				
La unidad cuenta con el personal administrativo adecuado en número y calificado para el cumplimiento de las funciones y tareas que debe ejecutar				
La unidad cuenta con mecanismos que permitan a sus académicos trabajar con otros miembros de la comunidad profesional, en actividades relacionadas con diseño y renovación de sus programas de estudio				
Las unidad demuestra que los mecanismos de evaluación permitan comprobar el logro de los objetivos definidos en las distintas actividades, incluyendo el aprendizaje cognoscitivo, destrezas y habilidades para resolver problemas				
Los docentes desarrollan y mantienen actualizados los materiales didácticos, recursos informáticos, libros , revistas que facilitan el aprendizaje				
Los docentes estimulan el uso de los recursos educacionales, requiriendo de los estudiantes actividades que desarrollen su iniciativa personal de estudio y desempeño				

Infraestructura e instalaciones adecuadas, al tamaño y actividades de la unidad				
Suficientes equipos audiovisuales y computacionales, con acceso a redes y bancos audiovisuales				
Acceso a laboratorios, a talleres e instalaciones especializados en cantidad y calidad				
Instalaciones y servicios necesarios para los estudiantes y docentes discapacitados y efectuar las modificaciones que la infraestructura requiera en ese sentido				
Bibliografía obligatoria y complementaria.				
Relación Nº de títulos por estudiante, volúmenes por estudiante, computados por estudiantes				
Uso del material bibliográfico por parte de docente y estudiantes (se solicita al azar la frecuencia de uso)				
La carrera cuenta con procedimientos de admisión claramente definidos y son aplicables.				
La carrera cuenta con programa de apoyo y asistencialidad que permiten nivelar las competencias de entrada requeridas en la carrera.				

La carrera cuenta con mecanismos y procedimientos referidos a la progresión y logro de los estudiantes.				
La carrera toma decisiones a partir de los resultados del proceso de formación.				
Tasa de deserción y retención de la carrera (promedio y por cohortes)				
Principales causas de deserción				
Tasa de aprobación. (promedio y por cohortes)				
Promedio del tiempo de egreso y titulación de la carrera (promedio y por cohortes)				
Porcentaje de estudiantes que egresan y se titulan en la carrera (promedio y por cohortes)				
Inserción laboral de los egresados y titulados: tiempo luego de concluida su carrera, lugar, montos, cargos)				
La carrera realiza actividades de investigación como apoyo a mejorar la calidad de la docencia.				
Políticas asociadas a desarrollo de recursos educacionales, investigación, extensión....				
 Vinculación de las autoridades de la carrera con la casa central (a nivel de direcciones de escuela, jefaturas....)				

Consideraciones:

Las Carpetas de Estudiantes, deben incluir a lo menos:

- a. Malla que corresponda
- b. Recorrido curricular
- c. Solicitudes
- d. Resoluciones
- e. Inscripción de asignaturas
- f. Licencia Enseñanza media
- g. Caracterización de la cohorte
- h. Otros (todos aquellos documentos que sean evidencias de su proceso de formación excluyendo actas de notas).

Las Carpetas de Docentes, deben incluir lo siguiente:

- a. Currículum actualizado
- b. Copia de Títulos y Grados
- c. Resultados de la Evaluación Docente
- d. Carga Académica anterior y actual
- e. Certificación de los cursos de perfeccionamiento a los que ha asistido.

Egresados u titulados:

- a. Nomina actualizada por cohorte.
- b. Lugar de Inserción Laboral (año, lugar, ...)
- c. Actas de reuniones realizadas con egresados.

En el caso de las carreras de Pedagogías avanzando al proceso de Jerarquización a lo menos los docentes contratados Jornadas Completa y media, completar formato de CV establecido y certificados de títulos y grado legalizados ante notario.

Anexo 2: Matriz de Identificación, Evaluación y Calificación de Riesgos de Área en Sede-

IP La Araucana – Curicó (Elaborado por Roberto Mella Vargas)

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DE ÁREA SEDE															
(1) PROCESO/ÁREA	(2) OBJETIVO	(3) COD	(4) RIESGO	(5) DESCRIPCIÓN	(6) CLASIFICACIÓN	(7) GENERADOR	(8) CAUSAS	(9) EFECTOS	(10) VALOR	(11) PROBABILIDAD	(12) VALOR	(13) IMPACTO	VALOR FINAL	IMPACTO/ PROBABILIDAD	(14) GRADO DE EXPOSICIÓN
GESTIÓN ACADÉMICA	Establecer una metodología para la planificación académica lectiva de los programas académicos, o cursos de capacitación que ofrece la institución	1	FALTA DE PROGRAMACION DEL DOCENTE	mala o nula planeacion de las actividades a desarrollar en los modulos transversales o especificos	Operativo	Docente	inexistente o mala programación por parte del docente de las actividades de clase	bajos niveles de formación a los estudiantes	3	ALTA	5	LEVE	15	LEVEALTA	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE
		2	INEXSTENCIA DE PLANILLAS DE ASISTENCIA DE ESTUDIANTES	falta de planilla de asistencia diaria para la toma de la misma	Cumplimiento	Encargado Administración Académica	incumplimiento en la impresión de las respectivas listas de asistencia por parte de la asistente de administración	imposible o retraso en el llamado a lista por parte del formador del respectivo grupo	1	BAJA	5	LEVE	5	LEVEBAJA	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE
		3	DOCUMENTACION INCOMPLETA DE LOS ESTUDIANTES	falta de documentos exigidos a los estudiantes para realizar el proceso de matricula	Cumplimiento	Estudiantes	entrega incompleta o nula de los documentos exigidos a los estudiantes para la matricula	demora en la realización de la matricula del estudiante	1	BAJA	5	LEVE	5	LEVEBAJA	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE
		4	FALTA DE PROFESORES	falta de docentes para asesorar los modulos transversales o especificos	Estratégico	Coordinador Académico, docentes	falta de programación, renuncia de los docentes	imposible desarrollo de los modulos	1	BAJA	5	LEVE	5	LEVEBAJA	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE
		5	FALTA DE MATERIAL DIDÁCTICO DE APOYO	inexistencia o falta de recursos necesarios para la realización de las actividades académicas	Estratégico	Docente, coordinador, Encargado de aspectos administrativo y financiero	falta de recursos	temas de clase inconclusos	1	BAJA	5	LEVE	5	LEVEBAJA	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE
		6	FALTA DE LISTAS DE VERIFICACION	inexistencia de listas de verificación para realizar seguimiento al desarrollo del estudiante durante cada módulo	Operativo	Administración Académica	falta de material impreso para realizar evaluación a los estudiantes	dificultad para realizar la evaluación de seguimiento a estudiantes	1	BAJA	5	LEVE	5	LEVEBAJA	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE
ELABORADO POR:															
REVISADO POR:															
APROBADO POR:															
									FECHA						
									FECHA						
									FECHA						

Anexo 3: Matriz de Valoración y Plan de Tratamiento del Riesgo en el área de desarrollo correspondiente.

IP La Araucana – Curicó (Elaboración por Roberto Mella Vargas)

VALORACION Y PLAN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO EN EL ÁREA DE DESARROLLO																	
(1) PROCESO	(2) RIESGO	(3) GRADO DE EXPOSICION	(5) Existen controles?	(6) CONTROLES EXISTENTES	TIPO	(8) El control esta documentado?	(9) El control se esta aplicando?	(10) El control es efectivo para minimizar el riesgo?	Frecuencia del Control	VALORACIÓN CON CONTROLES					CALIFICACION DE LA PROTECCION EXISTENTE		
										VALOR	PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO		GRADO DE EXPOSICIÓN	(11) VALORACION	(13) OPCION DE TRATAMIENTO
GESTIÓN ACADÉMICA	FALTA DE PROGRAMACION DEL DOCENTE	ZONA DE RIESGO IMPORTANTE	SI	Evaluador de desempeño Docente	Detectivo	SI	SI	SI	Semanalmente	1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Cambia la evaluación antes de controles	Asumir el riesgo
	INEXISTENCIA DE PLANILLAS DE ASISTENCIA DE ESTUDIANTES	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE								1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Se mantiene en la zona de riesgo	
	DOCUMENTACION INCOMPLETA DE LOS ESTUDIANTES	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE								1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Se mantiene en la zona de riesgo	
	FALTA DE PROFESORES	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	SI	programador de módulos	Preventivo	SI	SI	SI	A solicitud	1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Se mantiene en la zona de riesgo	
	FALTA DE MATERIAL DIDÁCTICO DE APOYO	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE								1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Se mantiene en la zona de riesgo	
	FALTA DE LISTAS DE VERIFICACION	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	SI	carpeta de seguimiento a estudiantes	Detectivo	SI	SI	SI	A solicitud	1	BAJA	5	LEVE	5	ZONA DE RIESGO ACEPTABLE	Se mantiene en la zona de riesgo	
ELABORADO POR:						FECHA:											
REVISADO POR:						FECHA:											
APROBADO POR:						FECHA:											

**Anexo 4: Lista de Verificación
Gestión Institucional**

Fecha de auditoria			
Personal auditado		Firma	
Persona que audita		Firma	

Criterio	Evaluación		Evidencia		Fecha para el seguimiento	Observaciones
	SI	NO	Digital	Impresa		
1.- GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Conoce la misión institucional (R:Formar personas que evidencien competencias en el ámbito técnico y profesional de las carreras que imparte, capaces de responder, comprometida y éticamente a las necesidades y demandas de empresas e instituciones que contribuyen con su labor al desarrollo nacional.)						
Conoce la visión institucional (R:Ser reconocida como una Institución de Educación Superior Técnico Profesional que cumple un rol de agente de movilidad social a través de la educación, y que se destaca por su contribución activa al desarrollo social del país, formando personas que buscan mejorar su calidad de vida mediante el trabajo.						
Identifica donde puede encontrar la misión y la visión en la institución (R: Pagina web, en la entrada, en el casino)						
Conoce los valores institucionales que emanan de la vocación de servicio y compromiso social de la institución (R: Actuación ética en el desempeño laboral, autogestión y emprendimiento, trabajo colaborativo, tolerancia y aceptación a la diferencia, respecto a la diversidad regional)						

Conoce el organigrama institucional , sabe dónde acceder						
Conoce el plan de desarrollo institucional 2015 -2020						
Conoce que se reformulo y se implementó el modelo educativo, como recibió esa información						
2.- GESTIÓN ACADEMICA						
Conoce el nuevo modelo educativo, sabe dónde puede encontrarlo						
Conoce el reglamento académico, sabe dónde puede encontrarlo						
Ud. conoce el calendario académico, como puede acceder a él						
Conoce el Servicio de Acompañamiento Estudiantil (SAE) y cuál es su objetivo (R: generar espacios articulados de acompañamiento y orientación a los estudiantes, a través de iniciativas que abordan problemáticas en el plano personal y/o del aprendizaje, por medio de acciones personalizadas, tanto individuales como grupales y por campañas de sensibilización, prevención y promoción, a través de atención psicológica y psicopedagógica, entre otros.)						
Ud. conoce la Encuesta de Satisfacción de Estudiantes, como puede acceder a ella						

Ud. conoce el Sistema Integral de Atención Estudiantil (R: es implementado por la DAE a nivel nacional desde agosto del año 2015. En su primera etapa este sistema consiste en contar con registros detallados de las demandas directas que realizan los estudiantes en los Departamentos de Asuntos Estudiantiles de cada sede, con esto es posible cuantificar y calificar los casos que configuran una atención personalizada que implique consulta, solicitud o reclamo y que requiera seguimiento o gestión interna por parte del Instituto.						
Ud. conoce la Encuesta de Intereses en la Vida Estudiantil, sabe cómo se realiza y que es lo que busca (R: Dicho instrumento se aplica de manera virtual y voluntaria a los estudiantes regulares -independiente de su sede, carrera, jornada y modalidad - para identificar ámbitos complementarios a lo formativo que sean de ocupación estudiantil y para conocer la relevancia que le proporcionan los estudiantes a las actividades extra-curriculares, su interés en participar de ellas y sus preferencias.)						
Conoce la existencia de los voceros por cada curso						
Ud. conoce si existe evidencia de protocolización de vocerías en sede						
Ud. conoce los procedimientos existentes en la intranet						
Ud aplica a su unidad los procedimientos existentes en la intranet relacionados con su área						
Ud. conoce el informe de autoevaluación, sabe cómo acceder a él						

Ud. Conoce la forma de difundir la oferta académica						
Ud. conoce la existencia de un mecanismos para la evaluación del personal de gestión						
Conoce como es la vinculación contractual con los docentes						
PREGUNTA SOLO PARA DAE: Envía el Informe mensual DAE a la dirección nacional						
Ud. está en conocimiento sobre la revisión de las descripciones de cargos y funciones del conjunto del personal de gestión						

Anexo 5:

GLOSARIO DE TÉRMINOS MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN- EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA. (Elaboración Propia).

- 1- **PROCESO:** Conjunto de actividades en la cual se agrupan distintos puestos de trabajo o áreas de desarrollo de la Sede.
- 2- **OBJETIVO:** Objetivo definido para el proceso en su caracterización.
- 3- **COD:** Código numérico de los riesgos identificados en cada área.
- 4- **RIESGO:** Posible evento que puede entorpecer en las funciones y los objetivos de la Unidad.
- 5- **DESCRIPCIÓN DEL RIESGO:** Desglose en detalle del riesgo detectado.
- 6- **CLASIFICACIÓN DEL RIESGO:** Categoría específica del potencial riesgo detectado o diagnosticado, que puede ser; Estratégico, Operativo, financiero, Cumplimiento, Tecnológico.
- 7- **GENERADOR:** Objetos o sujetos que propician el riesgo.
- 8- **CAUSAS:** Son los medios, circunstancias, falencias, etc. que permiten la ocurrencia del riesgo.
- 9- **EFFECTOS:** Consecuencias de la ocurrencia del riesgo en la unidad.
- 10- **VALOR:** Posibilidad de la ocurrencia del riesgo en la unidad a cargo.
- 11- **PROBABILIDAD:** Nivel de posibilidades de que ocurra el riesgo, que puede ser tipificada en, Alta, Media o Baja.
- 12- **IMPACTO:** Nivel de influencia del riesgo en la unidad a cargo, este puede ser; Leve, Moderado o Fuerte.
- 13- **GRADO DE EXPOSICIÓN DE LA UNIDAD FRENTE A LOS RIESGOS:** Este puede ser; Zona de riesgo aceptable, Zona de riesgo moderado, Zona de riesgo importante, Zona de riesgo inaceptable.
- 14- **CONTROLES:** Si existen elementos que permiten controlar la falencia detectada en la unidad, ejemplo bitácora de registro, procesos de evaluación, etc.
- 15- **TIPOS DE CONTROLES:** Pueden ser; Preventivo, Detectivo o Correctivo.
- 16- **FRECUENCIA DEL CONTROL:** Puede ser; Diariamente, semanalmente, quincenalmente, mensualmente, anualmente, continuo, a solicitud de, semestralmente.
- 17- **OPCIÓN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO:** Puede ser; Asumir el riesgo, evitar el riesgo, transferir el riesgo, compartir el riesgo, reducir el riesgo.

Anexo 6: Lista de Verificación Documental –Jefes de Carreras - 2016

LISTA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL						
Fecha de auditoria						
Personal auditado					Firma	
Persona que audita					Firma	
Criterio	Evaluación		Evidencia		Fecha para el seguimiento	Observaciones
	SI	NO	Digital	Impresa		
1.- GESTIÓN INSTITUCIONAL						
Dispone del plan de desarrollo institucional 2015 -2020						
2.- GESTIÓN ACADÉMICA						
Dispone del modelo educativo,						
Dispone el reglamento académico,						
Dispone del perfil de egreso de su la carrera						
Dispone de la malla curricular de su carrera						
Dispone de la documentación para la homologación de las carreras						
Dispone evidencia de Actividades de vinculación con el medio						
Dispone del Informe de autoevaluación						
Dispone de las Fichas Técnicas de Espacios Educativos de Especialidad,						
Dispone del Procedimiento de Programación de Asignaturas y Docentes						
Dispone de las actas de reuniones con sus docentes de los últimos años						
Dispone de la totalidad de los programas de su carrera						
Dispone del calendario académico						
Dispone del Reglamento de Evaluación Docente						
Conoce el índice de estudiantes desertores de su carrera del último año						
Conoce el índice de estudiantes titulados de su carrera del último año						
Dispone de procedimiento de titulación						
Dispone del Reglamento de convivencia estudiantil						

Dispone del perfil de cargo de jefe de carrera						
Conoce la cantidad de estudiantes de su carrera que reciben algún beneficio						
Dispone de los convenios vigentes a su carrera						
Conoce cuantos estudiantes de su carrera han utilizado el servicio SAE este semestre						
Dispone de currículo de los docentes						
Dispone de las resoluciones						
Dispone de la evaluación del docente						
Conoce le metodología de evaluación del jefe de carrera						
Conoce el proceso de inscripción de ramos						
Dispone de los organigrama institucional , organigrama de escuela , organigrama de sede						
Que cantidad de estudiantes se matricularon este año en su carrera						
Dispone del Instructivo para la realización de planificación y syllabus						
Dispone de las planificaciones y syllabus de las asignaturas						
Conoce cuantas homologaciones de su carrera se han realizado este año						
Conoce cuantas actividades de extensión se han realizado este año en su carrera						
Mantiene alguna vinculación con sus estudiantes titulados						
Conoce la inserción laboral de sus titulados						

Anexo 7: Opiniones de los actores involucrados en los procesos de cambio.

Opiniones Equipo de Gestión Sede, mayo de 2017- Instituto Profesional La Araucana Sede Curicó.

“Nuestra organización Instituto Profesional La Araucana, Sede Curicó, estaba en una situación compleja, un liderazgo poco asertivo, un clima tóxico, personas sin ganas de trabajar y desmotivación generalizada hacía a mi parecer una situación de caos. Sumado a lo anterior vinieron despidos masivos, donde quedamos en la incertidumbre qué ocurriría, afortunadamente la institución reclutó a quién sería nuestro nuevo Director, don Roberto Mella Vargas, quién se presentó y enfrentó este desafío con nuevas estrategias de liderazgo.

Dentro de la gestión, la nueva dirección inició conociendo cada funcionario, su trabajo y responsabilidades, dando un valor a las personas desde abajo hacia arriba, ahora todos éramos importantes en esta organización. De esta manera se creó un ambiente de confianza y colaboración que permitió un trabajo en equipo. Así mismo la posibilidad a los funcionarios de ser promovidos a nuevas responsabilidades y mejoras salariales que significaron mayor motivación y compromiso de los trabajadores. Se vio un cambio de actitud positiva, reuniones periódicas permitieron conocer cada persona y rol dentro de la empresa y cada uno sabía ahora la importancia de cada cual”.

Equipo Gestión de Sede –IP La Araucana – Curicó – mayo 2017

Opinión Funcionaria Instituto Profesional La Araucana- Sede Curicó.

“Sin duda el trabajo fue inmenso, ya que había un desorden en los procesos, migración de sistemas informáticos, deudas históricas a proveedores, alumnos desconformes, sumado a eso en diciembre del 2016 la negociación de la CNA de acreditarnos, sin embargo, se buscaron nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y no dejarse intimidar por la competencia.

En este proceso se llevaron a cabo toma de decisiones importantes para el logro de los objetivos, no hay que desconocer que siempre en los cambios hay resistencia, sin embargo, se supieron afrontar de la mejor forma.

Uno de los aportes más relevantes que puedo considerar en este proceso, fueron los canales de comunicación abiertos y reconocer que el Sr. Mella fue un agente de cambio para esta institución y que hoy se agradece enormemente”.

*Alejandra Navarro Díaz- Encargada de Laboratorios de Computación
IP La Araucana / Sede Curicójunio de 2017*

Anexo 8: Acta de Reunión Consejos de Sede – Instancia de participación de los equipos de gestión.

ACTA DE REUNIÓN					
Acta N°	2016-11				
Tema/Asunto	Consejo de Sede				
Asistentes	Director de Sede, Director Académico Jefes de Carrera, Representante Estudiantes				
Ausentes	Encargada de Calidad				
Lugar de Reunión	Sala de Reuniones Sexto Piso				
Fecha de Reunión	23-11-2016	Hora Inicio	11:00	Hora Término	12:30

TEMAS TRATADOS	
1	Presentación Representante de Estudiantes
2	Implantación de Acciones de Mejora desarrolladas: <ul style="list-style-type: none"> - Reparación Ascensores (2) - Instalación Bicicleteros Subterráneo - Instalación Pantalla Becas y Crédito - Habilitación dependencia, para equipamiento de primeros auxilios
3	Se informó respecto a resultados de votación por representante de docente en Consejo de Sede.
4	Estado Actual Evaluación Docente

ACUERDOS/ACCIONES			
N°	Detalle	Responsable	Fecha límite
1	Motivar participación de estudiantes en Evaluación Docente	Jefes de Carrera	29-11-2016
2	Que estudiantes desarrollen un buen uso de la infraestructura, particularmente el uso correcto y cuidadoso de los ascensores.	Encargados representantes vocerías	

Fecha próxima reunión	Miércoles 07-11-2016
Minuta realizada por	Carlos Tapia

Anexo 9: Consejos de Sede con participación de representantes de los estudiantes.



Anexo 10: Firmas de Convenios de Centros de Práctica con Gendarmería de Chile – Séptima Región - Talca



**Anexo 11: Almuerzo ofrecido por funcionarios de Sede Curicó IP La Araucana
mes de mayo de 2017, luego de mi partida.**



Entrega de Presentes y un Galvano por parte de los funcionarios de la sede.

Parte del Equipo de la Sede en mi despedida.



Anexo 12: Aplicaciones de los aprendizajes en la comunidad educativa y/o laboral.

Observación de 4 distinciones.

1. Observador:

Me centre en observar el comportamiento de mi asistente de dirección, a la cual puedo diariamente ver como se desenvuelve. Mantiene una costumbre de cerrar las puertas permanentemente y con llave, eso además de la actitud que tiene de cómo se refiere a determinados temas del quehacer laboral.

En determinados períodos del día su actitud mental y de su cuerpo va cambiando conforme pasan las horas del día. Eso hace que algunas personas se predispongan a la actitud que manifiesta y eso repercute en las acciones que los demás toman con ella.

En períodos su rostro denota frustración y soledad, demuestra que se siente sola y no aceptada.

Su cuerpo también va de la mano con la actitud mental y de personalidad que manifiesta físicamente.

2. Cuerpo, emociones y lenguaje: (Modelo OSAR)

El resultado que se observó tiene que ver con la reacción por parte de las jefaturas de carrera de mi institución, a la medida adoptada por esta dirección respecto de actividades no desarrolladas y no monitoreadas en su minuto y en los plazos que se habían establecido para ello. Esta medida se toma mediante la acción de aplicar carta de amonestación a los involucrados. Las jefaturas se ponen en alerta y manifiestan molestias por la medida a adoptar.

Se observa el resultado que produjo la acción señalada desde la mirada del observador que soy y en el sistema que me inserto. Procedemos a evaluar este resultado y nos damos cuenta que las informaciones iniciales por las cuales se adopta la medida de carta de amonestación, a la luz de antecedentes de los informes entregados, tiene algunas inconsistencias. Esto nos hace ver la posibilidad de rectificar la medida sobre la base de una nueva explicación. En este sentido aquí se nos abre el dominio del aprendizaje y me llevó a expandir la posibilidad de acciones, con la pregunta ¿qué debo hacer para obtener un resultado diferente?

En el segundo camino, que tiene que ver con centrar la mirada en el observador del proceso y no en la acción realizada, en este caso la medida de carta de amonestación a aplicar, me planteo la pregunta de cómo yo en el rol de observador puedo cambiar el tipo de observador que soy. Considerado este como aprendizaje de segundo orden.

Esto me llevó a la idea que era necesario alimentarme con más distinciones respecto del hecho observado y de la acción realizada o por ejecutar. Lo que me llevó a buscar mayores niveles de información y antecedentes que me habían llevado a la acción anterior.

Con esto, establecí otras acciones a tomar respecto de la medida inicial adoptada.

El establecer otras distinciones, juicios, emociones y posturas, como por ejemplo que el informe inicial que se me entrega presentaba inconsistencias que no había advertido inicialmente, esto hace que el núcleo duro de mi observación me lleva a otra estructura de coherencia en la observación.

Se procede a conversar con las jefaturas de carrera y a consensuar procesos y acciones en función de la realidad de cada una. Esto ha permitido revocar la medida disciplinaria o acción adoptada inicialmente, pero clarifica eso sí el nivel de responsabilidades que igualmente tiene cada entidad asociada dentro del sistema.

3. Escucha Activa:

Estando en reunión con las vocerías de estudiantes de mi institución de Educación Superior, en un momento determinado el grupo de estudiantes presentaban un alto nivel de ansiedad, esto producto de que en otras ocasiones no se les había dado importancia al planteamiento de sus inquietudes. En un instante les planteo que es necesario escuchar sus inquietudes y que ese era el principal objetivo de la reunión.

Bajo ese principio los alumnos comenzaron a señalar sus inquietudes y necesidades de grupo, mientras yo escuchaba atentamente sus planteamientos y registraba en una pequeña agenda las observaciones e ideas que ellos planteaban. Traté en lo posible de interpretar lo que decían, dejando de lado prejuicios e ideas preconcebidas de la historia que se había contado de ellos como estudiantes representantes de los alumnos de la sede. Miraba sus gestos y sus silencios, alzaba la mirada para ver más allá de la primera fila, en algún instante me puse de pie y me paseé por el salón.

Intenté observar las posturas de ellos y de cómo en el transcurso de la reunión su actitud, acción y movimientos físicos fueron cambiando, de un estado de tensión a un estado de relajación, esto acompañado eso sí de preguntas y respuestas a las inquietudes que consultaban.

Se trató de mantener los silencios para poder interpretar la realidad que en ese momento se mostraba, la idea de escuchar al otro para generar las aperturas y reconocer a los estudiantes como legítimos, aunque ellos vean la realidad desde miradas distintas e incluso con posturas de desacuerdo.

4. La Coherencia:

Esta distinción la he observado en algunos miembros de mi unidad de trabajo, particularmente en mi asistente de dirección, desde las emociones, el cuerpo y su lenguaje.

Particularmente la postura corporal de ella denota agotamiento, frustración, emociones reprimidas, lo que se traduce en como manifiesta su lenguaje, a veces con ciertos niveles de severidad, según sea la persona con la que interactúa.

Si está alegre, lo manifiesta con una postura corporal más erguida, más si está con tristeza lo muestra con postura un tanto encorvada al saludo diario.

He observado que en reiteradas ocasiones pasa de un estado de ánimo a otro y eso se refleja en su actitud, su rostro y su postura corporal.

Reporte escrito de los aprendizajes con la realización de las dos actividades:

Se señalan aquí: distinción trabajada, justificación, actores convocados, resultados observados.

1. Distinción Trabajada: La coherencia
2. Justificación:

En el contexto del trabajo colaborativo y de equipo que me toca impulsar en mi organización, se ha considerado adecuado y pertinente incorporar los ejercicios asociados a esta distinción como una forma de establecer cuáles son las emociones, corporalidades y usos del lenguaje manifestados por el grupo del Consejo de Sede.

3. Actores convocados: Integrantes del Consejo de Sede, que aglutina a encargados de cada área de la institución.
4. Resultados observados: Respecto de este trabajo, debo mencionar que en un principio costó que se interiorizaran de cuáles eran los fines de este taller. Por tanto, se inició dando una pequeña introducción y motivación a la actividad.

Se les invitó a formar parejas en un espacio bastante amplio, sala de reuniones. La idea era que imitases los movimientos uno del otro, desplazándose por la sala.

En algunos casos esta acción denotó en algunos participantes algún grado de exposición al ridículo, lo que los mantuvo en cierto aspecto algunos instantes un tanto temerosos de desarrollar los movimientos.

Se observó que también otros miembros del grupo lo efectuaron con total normalidad y fluidez.

Luego se desarrolló el cambio de parejas para continuar con el ejercicio.

Posteriormente se desarrolló la fase de compartir la experiencia de la actividad, esto trajo nuevamente inquietudes como; que no se podían soltar a la idea de imitar al otro corporalmente, transformar su propia corporalidad por la del otro, establecer sus gesticulaciones que en algunos casos los llevaba a la risa y al descontrol corporal.

Se planteó la situación de que en muchas oportunidades no somos capaces de ponernos en el lugar del otro y de cómo en determinadas circunstancias no somos capaces de distinguir, lo corporal de las emociones y el lenguaje que usamos para interactuar con el otro o cuando tenemos que enfrentar decisiones.

1. Distinción Trabajada: El Observador
2. Justificación:

Con el objetivo de trabajar el desarrollo de acciones de equipo, es que se ha escogido esta distinción para ver más allá de lo que vemos habitualmente en nuestro grupo de trabajo.

3. Actores convocados: Jefaturas de Carrera de Sede.
4. Resultados Observados: En este grupo, la mirada hacia la actividad ha sido bastante aceptada. En ello se refleja la disposición que presentaron para el desarrollo de la misma.

Se les invitó a observar un video relacionado con la perseverancia, de la película Los coristas. Luego de la observación se les solicitó que opinaran de lo visto y que apreciación tenían de ello.

Se concluye que las observaciones del video fueron diversas y que cada uno pudo ver u observar diferentes enfoques del relato visual observado, como que los niños son lo más importante en términos de la educación, que los aprendizajes basados en métodos conductistas no conducen a verdaderos cambios conductuales de los educandos, que si se incorpora en la enseñanza el refuerzo de las capacidades particulares de los sujetos se puede alcanzar objetivos. Que, al incorporar el cuerpo, como herramienta de aprendizaje, como lo hizo el profesor de música en la película y destacó las capacidades de cada alumno, se puede internalizar el logro. Que al visualizar las emociones y el cuerpo más la aplicación efectiva del lenguaje se puede alcanzar aprendizajes de orden significativo.

Las apreciaciones diversas igual los situaron en que no todo lo que vemos es igual a la vista de diferentes observadores del fenómeno observado.