



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO  
DE LA CALIDAD DE SERVICIO PARA ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**PABLO ANTONIO SIMÓN PACHECO TORO**

**PROFESOR GUÍA:  
CARLOS VIGNOLO FRIZ**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
MARÍA FERNANDA MELIS JACOB  
ERNESTO TIRONI BARRIOS**

**SANTIAGO DE CHILE  
OCTUBRE 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR : PABLO PACHECO TORO  
FECHA: 29/10/12  
PROF. GUÍA: SR. CARLOS VIGNOLO

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

Este proyecto de tesis tiene como objetivo diseñar un sistema de medición y mejoramiento continuo de la calidad de servicio (MMEDCAL) genérico para establecimientos educacionales.

La calidad del servicio educacional se aborda desde una perspectiva constructivista radical, estableciendo que para el mejoramiento de la calidad del servicio que prestan los establecimientos educacionales se requiere que estudiantes y apoderados tomen un rol activo en la construcción del servicio entregado por los colegios, construcción que dependerá de las emociones, deseos e intereses con los cuales se enfrenta el proceso.

Los Sistemas MMEDCAL, desarrollados como parte del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, son un conjunto de interfaces evaluativas cuya finalidad es gatillar conversaciones que permitan ir mejorando de forma continua en una organización. En el caso particular de este trabajo, las interfaces evaluativas consisten en una serie de preguntas y diagramas escritos, que gatillan reflexión, expansión de conciencia y acción, con el objetivo de despertar una actitud activa en estudiantes, apoderados y docentes.

La metodología contempla el desarrollo de una base conceptual de Sistemas MMEDCAL en establecimientos educacionales, un estudio acerca de otras iniciativas de proyectos MMEDCAL en educación y de sistemas de evaluación continua, la selección de dos establecimientos educacionales (escuela Reyes Católicos y colegio Pedro Apóstol) y el codiseño, aplicación y evaluación de dos versiones de sistemas MMEDCAL contingentes a cada establecimiento educacional seleccionado. Experiencias que se realizan para diseñar el Sistema MMEDCAL genérico. El diseño se lleva a cabo en conjunto con docentes de los distintos colegios involucrados en el trabajo.

El principal beneficio que declaran los alumnos, debido a la aplicación de sistemas MMEDCAL, es la oportunidad de expresarse y reflexionar acerca de lo que les ocurre en el colegio. Por su parte, los profesores señalan que el Sistema MMEDCAL es una oportunidad de reflexionar y cuestionarse acerca de su quehacer y que también, les ayuda a acercarse más a sus alumnos, generando mayores instancias de diálogo y acción.

Finalmente, el diseño del Sistema MMEDCAL genérico recalca el rol fundamental que tiene la capacitación a los profesores, ya que son quienes guían la reflexión de los estudiantes y apoderados. Además, en el diseño del Sistema MMEDCAL genérico se apunta a sensibilizar o internalizar el sistema en estudiantes, apoderados y docentes, yendo más allá del entendimiento teórico.

Dedicado a mi querido amigo Alejandro Salas Valenzuela

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y a mi hermano por el apoyo que he recibido de ellos durante mis 24 años de vida, hacen que cada día tenga un espacio en donde me sienta seguro y cuidado.

Quiero dar las gracias a mi tía Sara, a mi tía Silvia y a mi tata Juan, por el amor y la confianza que siempre me han entregado.

Como no agradecer a todos con quienes he compartido mi vida universitaria Serena, Don Gonza, Nubian, Kari, Estivo, Manuel, Rafa, Garcés, Trini, Cami, Tamara, Sele, Nice, Marito, Loquillo, Coqueto, Chino, Wilkomen, Negro y unos cuantos otros, muchas gracias a todos, por los carretes, por lo jugosos, por la buena onda, por hacer que la vida en la U sea vida.

Hago mención honrosa a la Tita que me ayudó en un comienzo cuando estaba muy perdido en esta recta final. Vale Tita!

Gracias a mis profesores guías. Profesor Carlos, gracias por preocuparse por la persona detrás del alumno, profesor Ernesto, gracias por su sinceridad y consejos. Profesora Fernanda, muchas gracias por la paciencia.

También agradezco a los UF! del barrio, Nene, Pipe, Oso. Vale cabros por estar siempre.

Finalmente, quiero agradecer a quien ha sido fundamental en esta última etapa de mi carrera de pregrado, quiero agradecer a alguien a quien quiero y amo mucho, quiero agradecer a la Nat, mi polola. Nat, muchas gracias por la paciencia en los días que estaba chato, gracias por la ayuda que nunca me negaste, gracias por estar siempre pendiente de cómo estaba y por subirme el ánimo cuando lo necesitaba. Te amo Nat!

# ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. OBJETIVOS .....	3
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
3. METODOLOGÍA.....	3
4. SITUACIÓN ACTUAL .....	6
5. MARCO CONCEPTUAL .....	7
5.1 SISTEMAS DE MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO (MMEDCAL) ..	7
5.2 EDUCACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA RADICAL.....	11
5.3 SISTEMAS MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES .....	12
5.4 CONDICIONES QUE AYUDAN AL DESARROLLO DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	13
6. REVISIÓN DE APLICACIONES DE SISTEMAS MMEDCAL ANTERIORES Y BENCHMARKING.....	14
7. SELECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES .....	17
8. INVOLUCRAMIENTO EN LA CONVIVENCIA DE CADA ESTABLECIMIENTO .....	19
9. DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL.....	19
9.1 DISEÑO PRIMERA VERSIÓN DE UN SISTEMA MMEDCAL .....	20
9.2 APLICACIÓN PILOTO DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES .....	24
9.3 EVALUACIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL.....	26
9.3.1 Evaluación realizada por los distintos actores escolares a través de las preguntas incluidas en los artefactos.....	27
9.3.2 Informe de resultados a cada establecimiento educacional.....	30
9.3.3 Evaluación general .....	34
10. DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL.....	35
10.1 DISEÑO SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL.....	36
10.1.1 Artefacto para los alumnos .....	37
10.1.2 Artefacto para los apoderados.....	44
10.1.3 Artefacto para profesores .....	49
10.2 APLICACIÓN PILOTO DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES .....	52
10.2.1 Aplicación del artefacto para alumnos.....	52
10.2.2 Aplicación del artefacto para apoderados .....	53
10.2.3 Aplicación del artefacto para profesores .....	53
10.3 EVALUACIÓN DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL .....	54
10.3.1 Evaluación por parte de los profesores.....	54
10.3.2 Evaluación por parte de los equipos directivos .....	58

10.3.3	Evaluación de los videos MMEDCAL .....	60
11.	EVALUACIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA EN AMBOS ESTABLECIMIENTOS .....	62
12.	DISEÑO DEL SISTEMA MMEDCAL GENÉRICO PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES .....	64
12.1	ALCANCES DEL DISEÑO .....	64
12.2	DISEÑO DEL SISTEMA MMEDCAL GENÉRICO Y LAS BASES PARA UNA ADAPTACIÓN EN UN ESTABLECIMIENTO EN PARTICULAR.....	65
12.2.1	Capacitación .....	66
12.2.2	Artefactos y protocolos del Sistema MMEDCAL genérico .....	67
12.2.3	Evaluación continua .....	77
13.	CONCLUSIONES FINALES .....	79
14.	BIBLIOGRAFÍA .....	81
15.	ANEXOS .....	83
	ANEXO A: Artefactos utilizados en la escuela Karol Cardenal de Cracovia .....	83
	ANEXO B: Artefacto de evaluación utilizado en Finlandia .....	86
	ANEXO C: Primera versión MMEDCAL Reyes Católicos .....	87
	ANEXO D: Primera versión MMEDCAL Pedro Apóstol .....	96
	ANEXO E: Conclusiones acerca del funcionamiento de los colegios.....	103
	ANEXO F: Artefacto – Elongando .....	106
	ANEXO G: Artefacto – Evaluando.....	107
	ANEXO H: Artefacto ocupado en la primera reunión de apoderados – Escuela Reyes Católicos.....	108
	ANEXO I: Preguntas de evaluación a los profesores .....	109
	ANEXO J: Evaluación de artefacto para profesores .....	110
	ANEXO K: Beneficios del Sistema MMEDCAL 2.0 declarados por los profesores .....	110
	ANEXO L: acciones ejecutadas por los profesores, a partir de las reflexiones realizadas .....	111
	ANEXO M: Evaluación video MMEDCAL- Docentes .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Ámbitos de interés de cada artefacto.....	21
Tabla No. 2: Artefactos y protocolos de la escuela Reyes Católicos - área foco: convivencia escolar .....	22
Tabla No. 3: Artefactos y protocolos del colegio Pedro Apóstol -área foco: forma de enseñar el contenido en aula .....	23
Tabla No. 4: Aplicación del sistema a los alumnos de la escuela Reyes Católicos .....	25
Tabla No. 5: Aplicación del sistema a los apoderados de la escuela Reyes Católicos .....	25
Tabla No. 6: Aplicación del sistema a los profesores de la escuela Reyes Católicos .....	25
Tabla No. 7: Aplicación del sistema a los alumnos del colegio Pedro Apóstol .....	26
Tabla No. 8: Aplicación del sistema a los apoderados del colegio Pedro Apóstol.....	26
Tabla No. 9: Aplicación del sistema a los profesores del colegio Pedro Apóstol.....	26
Tabla No. 10: Aplicación del sistema a los alumnos de la escuela Reyes Católicos.....	52
Tabla No. 11: Aplicación del sistema a los alumnos del colegio Pedro Apóstol .....	52
Tabla No. 12: Aplicación del sistema a los apoderados de la escuela Reyes Católicos .....	53
Tabla No. 13: Aplicación del sistema a los apoderados del colegio Pedro Apóstol .....	53

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1: Artefacto para los alumnos de la escuela Reyes Católicos.....	39
Ilustración No. 2: Artefacto para los alumnos del colegio Pedro Apóstol .....	41
Ilustración No. 3: Artefacto que ayuda a focalizar la conversación entre profesor y orientadora.....	43
Ilustración No. 4: Artefacto para apoderados de la escuela Reyes Católicos .....	46
Ilustración No. 5: Artefacto para apoderados del colegio Pedro Apóstol .....	47
Ilustración No. 6: Artefacto para focalizar la conversación entre profesor y orientadora .....	48
Ilustración No. 7: Artefacto para profesores .....	50
Ilustración No. 8: Artefacto para profesores del colegio Pedro Apóstol, aplicado todos los viernes.....	51
Ilustración No. 9: Estado inicial y final del proceso de internalización del Sistema MMEDCAL .....	66
Ilustración No. 10: Artefacto para profesores - Sistema MMEDCAL genérico.....	68
Ilustración No. 11: Artefacto para alumnos –Sistema MMEDCAL genérico .....	71
Ilustración No. 12: Artefacto para guiar conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL acerca de la reflexión de los estudiantes – Sistema MMEDCAL genérico .....	73
Ilustración No. 13: Artefacto para apoderados - Sistema MMEDCAL genérico.....	75
Ilustración No. 14: Artefacto para guiar conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL acerca de la reflexión de los apoderados – Sistema MMEDCAL genérico .....	76
Ilustración No. 15: Amornómetro .....	83
Ilustración No. 16: Bitakarol.....	84
Ilustración No. 17: Compromisoscopio .....	85
Ilustración No. 18: Artefacto de evaluación utilizado en una escuela finlandesa .....	86
Ilustración No. 19: Artefacto para alumnos escuela Reyes Católicos- Primera versión .....	87
Ilustración No. 20: Artefacto para apoderados escuela Reyes Católicos – Primera versión .....	90
Ilustración No. 21: Artefacto para profesores escuela Reyes Católicos – Primera versión .....	92
Ilustración No. 22: Artefacto para alumnos colegio Pedro Apóstol - Primera versión .....	96
Ilustración No. 23: Artefacto para apoderados colegio Pedro Apóstol - Primera versión.....	98
Ilustración No. 24: Artefacto para profesores colegio Pedro Apóstol - Primera versión.....	100
Ilustración No. 25: Artefacto "Elongando" .....	106
Ilustración No. 26: Artefacto "Evaluando" - Escuela Reyes Católicos.....	107
Ilustración No. 27: Artefacto para apoderados escuela Reyes Católicos.....	108

# 1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de título se aborda la calidad del servicio educacional desde una perspectiva constructivista radical, que establece que para el mejoramiento de la calidad del servicio que prestan los establecimientos educacionales se requiere que el estudiante y apoderado tomen un rol activo en la construcción del servicio entregado por los colegios, lo que dependerá de las emociones, deseos e intereses con los cuales se enfrenta el proceso<sup>1</sup>.

Para ello, se diseña un Sistema de Medición y Mejoramiento Continuo de la Calidad de Servicio (MMEDCAL) genérico para el servicio entregado por establecimientos educacionales. Este sistema genérico tiene como objetivo servir de guía en la implementación de sistemas MMEDCAL en distintos establecimientos educacionales<sup>2</sup>. Para diseñar el sistema MMEDCAL genérico, se diseñan y aplican dos sistemas MMEDCAL contingentes a dos instituciones escolares y posteriormente, a partir de la evaluación de estas experiencias, se generan las bases para el diseño del sistema MMEDCAL genérico.

Los sistemas MMEDCAL desarrollados como parte del Programa de Innovación y Sociotecnología dirigido por el Profesor y Académico de la Universidad de Chile Carlos Vignolo, son un conjunto de interfaces evaluativas cuya finalidad es gatillar conversaciones que permitan ir mejorando la calidad de servicio, de forma continua, en una organización<sup>3</sup>. En el caso particular de este trabajo, las interfaces evaluativas consistieron en una serie de preguntas y diagramas escritos, junto a protocolos conversacionales, que gatillaron reflexión, expansión de conciencia y acción en quienes se involucraron en el proceso de mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales.

En relación a lo anterior, los sistemas MMEDCAL se diseñan con un foco principal en el proceso de transformación continua que viven los distintos actores involucrados en el desarrollo del servicio en cuestión, ayudando a la organización a asumir el rol de facilitadora en el proceso de autoconstrucción del servicio por parte del mismo cliente.

Considerando que la educación es un servicio, se aborda la calidad de esta desde su cualidad de servicio. Ya en los años 80', Parasuraman, Zeithaml y Berry comenzaron a investigar acerca de qué es calidad de servicio y cómo medirla, proponiendo finalmente el sistema SERVQUAL, basado en la premisa de que la calidad de servicio es "la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones"<sup>4</sup>.

Por otra parte, algunos autores plantean la importancia de las emociones en relación a la calidad de los servicios. Gerald Zaltman en su libro: "Cómo piensan los consumidores" plantea una crítica al paradigma racionalista actual acerca de cómo se está entendiendo a los consumidores, afirmando que mente-cerebro-cuerpo- sociedad están estrechamente relacionados, formando un sistema dinámico en su conjunto<sup>5</sup>. Recalca también el rol fundamental que juegan las emociones

---

<sup>1</sup> Carlos Vignolo et al, Externalizando el diseño del servicio turístico en los clientes: teoría y un caso en Chile, 2005, p.4.

<sup>2</sup> Cada establecimiento educacional tiene inquietudes y preocupaciones distintas, por lo que el sistema MMEDCAL genérico se deberá adaptar a estas.

<sup>3</sup> Carlos Vignolo, entrevista el día 12.12.2011

<sup>4</sup> Valerie Zeithaml et al, Calidad total en la gestión de servicios, 1993,p.21.

<sup>5</sup> Gerald Zaltman, Cómo piensan los consumidores, 2004, p43.

en la toma de decisiones de los clientes. Por su parte, Fred Reichheld, también hace referencia a la importancia del lado emocional del cliente: “Dos son las condiciones que se deben satisfacer para que un cliente recomiende. Deben estar convencidos de que la organización ofrece un valor excepcional y deben **sentirse bien**”.<sup>6</sup>

A partir de lo señalado, la perspectiva constructivista radical se basa en poner foco en la persona, desde el supuesto epistemológico planteado por Humberto Maturana en su Biología del Conocer: “el *conocer* es siempre un construir y no existe para los seres humanos, dada su configuración biológica, la posibilidad de obtener nada parecido a un conocimiento cierto de una realidad objetiva independiente del que conoce”<sup>7</sup>. En relación a esto, Vignolo et al plantean que una realidad se “conoce” al construirla o vivirla y, que en este proceso influyen: la estructura de quien conoce, determinada por la historia de interacciones con el medio; las emociones; y los deseos o intereses con los cuales se enfrentan el proceso de conocer<sup>8</sup>.

Bajo la premisa anterior, la clave está en el rol activo que tome el alumno y apoderado al momento de vivir el servicio y, la preocupación de los docentes será guiar tanto a alumnos como apoderados en un proceso de reflexión con el objeto de “ponerlos” en un estado (emociones, disposición, etc.) en el cual se hagan cargo de la mejor forma posible de sus inquietudes y preocupaciones a través del servicio que co-construyen.

Por tanto, los sistemas MMEDCAL en educación gatillarán conversaciones en las cuales se pongan al centro las preocupaciones e intereses de los estudiantes y apoderados, ayudándolos a *reflexionar* acerca de su quehacer, y haciéndolos *responsables* de las consecuencias de sus actos. De esta forma, los estudiantes y apoderados tendrán un rol activo generando *conversaciones que abran posibilidades*, siendo parte de la construcción del colegio o escuela a través de la red de conversaciones que lo definen.

Es así como se propone el diseño del Sistema MMEDCAL genérico para establecimientos educacionales, que ayude a mejorar de forma continua la calidad del servicio, considerando, para efectos de este sistema, que “**la educación es un proceso de transformación en la convivencia entre padres e hijos en el hogar y entre profesores y alumnos en la escuela**”<sup>9</sup>.

Como ya se mencionó, el diseño del sistema MMEDCAL genérico se basa principalmente en las experiencias de diseño y aplicación de sistemas MMEDCAL en dos establecimientos educacionales, pero también se consideraron experiencias anteriores de sistemas MMEDCAL y algunas prácticas de evaluación continua del sistema educacional finlandés y japonés.

Las instituciones educacionales en que se trabajó fueron: escuela Reyes Católicos (escuela municipal) y colegio Pedro Apóstol (colegio particular subvencionado), realizando un total de 2 versiones de Sistemas MMEDCAL en cada establecimiento.

El informe se estructura en: objetivos del trabajo, la declaración del objetivo principal de este proyecto y la subdivisión de este en objetivos específicos. Metodología, la forma en que se codiseñó un sistema MMEDCAL genérico para establecimientos educacionales. Situación actual, un breve desarrollo del carácter integral de la educación. Marco conceptual, las teorías detrás de

---

<sup>6</sup> Fred Reichheld, La pregunta decisiva, 2007, p.33

<sup>7</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.3.

<sup>8</sup> Ibid., p.4.

<sup>9</sup> Humberto Maturana y Carlos Vignolo, Conversando sobre educación, 2001a, p.249.

los Sistemas MMEDCAL, que consiste en una interpretación de la calidad de servicio desde una perspectiva constructivista radical. Revisión de aplicaciones anteriores y benchmarking, un breve desarrollo de otros sistemas de evaluación continua. Selección de establecimientos e involucramiento con la comunidad, cómo el Sistema MMEDCAL es aplicable a los colegios seleccionados y la forma en que se presentan los sistemas MMEDCAL a la comunidad escolar. Diseño, aplicación y evaluación de sistemas MMEDCAL contingentes a los establecimientos seleccionados, considera el proceso de codiseño de las distintas versiones de los sistemas MMEDCAL desarrolladas y un análisis de los resultados y evaluaciones a partir de esto. Evaluación general, recuento de los principales hitos desarrollados en las experiencias de ambos colegios. Diseño del Sistema MMEDCAL genérico, se muestra el diseño final. Conclusiones, mostrando una serie de juicios fundados acerca de la implementación de sistemas MMEDCAL.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de medición y mejoramiento continuo de la calidad de servicio genérico para establecimientos educacionales.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar una primera versión de Sistemas MMEDCAL contingentes a dos establecimientos educacionales.
- Evaluar la primera versión de los Sistemas MMEDCAL desarrollados, y plantear una segunda versión para cada escuela, evaluando su aplicación.
- Evaluar en conjunto las experiencias realizadas en ambos establecimientos, experiencias anteriores de sistemas MMEDCAL y el benchmarking de prácticas de evaluación en educación, para sentar las bases del sistema MMEDCAL genérico.

## **3. METODOLOGÍA**

Las etapas que se desarrollan para diseñar el sistema MMEDCAL genérico, durante el segundo semestre del año 2011 y el año 2012, son:

### **1. Desarrollo de un modelo conceptual de Sistemas MMEDCAL para establecimientos educacionales:**

Se realiza una investigación bibliográfica principalmente acerca de cómo mirar la calidad de servicio y la educación desde una perspectiva constructivista radical, planteamientos expuestos

por Carlos Vignolo, además de conceptos relacionados con la biología del conocer de Humberto Maturana. También se expone cómo ver las organizaciones como un conjunto de conversaciones propuesto por Fernando Flores. Finalmente, se revisan los planteamientos expuestos por John Kotter acerca de cómo liderar los cambios en las organizaciones.

## **2. Revisión de aplicaciones de sistemas MMEDCAL anteriores y benchmarking:**

Se revisan otras iniciativas de proyectos MMEDCAL en educación, visitando el único establecimiento educacional en el cual se ha realizado una prueba piloto hace aproximadamente 8 años. Asimismo, se consultaron otras memorias relacionadas con los sistemas MMEDCAL. Además, se realiza un benchmarking, revisando prácticas de sistemas de evaluación continua en educación. Estas revisiones sirven como guía para el diseño sistemas MMEDCAL.

## **3. Selección de los establecimientos educacionales**

Se sostienen conversaciones con dos establecimientos educacionales (escuela Reyes Católicos y colegio Pedro Apóstol) sobre el proyecto MMEDCAL, cuyos equipos directivos estuvieron dispuestos a participar del diseño, aplicación y evaluación de un sistema MMEDCAL contingente a cada uno de los establecimientos. Las experiencias desarrolladas en estos colegios son base para el diseño del sistema MMEDCAL genérico.

## **4. Diseño, aplicación y evaluación de sistemas MMEDCAL contingentes a dos establecimientos educacionales:**

### **a. Involucramiento en la convivencia de cada establecimiento:**

Se realizan visitas semanales a cada establecimiento educacional, con el objetivo de formar una mirada general acerca de cómo se trabaja en los colegios y explicar el Sistema MMEDCAL a los distintos actores escolares (alumnos, profesores, apoderados y directivos).

### **b. Co-diseño de la primera versión del Sistema MMEDCAL en cada colegio:**

Las primeras versiones del Sistema MMEDCAL se codiseñan con el equipo directivo de cada establecimiento, codiseño que es contingente a las inquietudes y preocupaciones de cada escuela. Es importante señalar que uno de los ejes principales de los MMEDCAL es la continuidad, la cual se logra a través de un buen empoderamiento del sistema por parte de la comunidad escolar de cada establecimiento. El sistema diseñado consiste finalmente en encuestas escritas junto a protocolos de aplicación.

### **c. Aplicación piloto de la primera versión del sistema en ambos establecimientos:**

La aplicación piloto tiene como objetivo comprobar la utilidad del Sistema MMEDCAL diseñado verificando la comprensión del instrumento por parte de los actores escolares. En este estudio, las aplicaciones se realizan a 8 cursos.

### **d. Análisis, presentación y evaluación de resultados de la primera versión del sistema:**

Se evalúan los resultados obtenidos y el diseño del sistema, junto a los distintos actores

escolares, mediante presentaciones a docentes y estudiantes. Ello, con el objetivo de abrir posibilidades de mejora y provocar acción.

**e. Co-diseño de la segunda versión del sistema:**

Al igual que en la primera etapa, este es un trabajo realizado en conjunto con los equipos directivos. Se toma como base las inquietudes planteadas por alumnos, apoderados y profesores en la versión anterior. Finalmente, se codiseña un sistema compuesto por encuestas escritas y una serie de protocolos conversacionales que facilitaron la reflexión. Por ejemplo, se genera una instancia de conversación entre profesor y orientador.

**f. Aplicación piloto de la segunda versión del sistema en ambos establecimientos:**

Se aplica una segunda versión piloto a los mismos 8 cursos de la primera versión. La principal diferencia de esta aplicación, respecto de la anterior, es que en los protocolos conversacionales diseñados existe una mayor interacción entre estudiantes, profesores y apoderados, propiciando las interacciones entre los agentes. Otra diferencia significativa es que las orientadoras de ambos establecimientos se muestran como las responsables de este proceso frente a la comunidad escolar.

**g. Análisis, presentación y evaluación de resultados de la segunda versión del sistema:**

Se evalúa el proceso a través de entrevistas con los profesores jefes implicados en el proyecto. Luego se presentan los principales resultados a los equipos directivos, entregando una serie de recomendaciones para continuar con el proyecto.

**5. Co-diseño de una primera versión del sistema MMEDCAL genérico:**

Mediante conversaciones de diseño iterativas, entre profesor guía y alumno de este trabajo, y considerando los resultados y conclusiones obtenidas en las experiencias piloto de ambos establecimientos educacionales, se diseña una primera versión del Sistema MMEDCAL genérico.

**6. Co-diseño de una segunda versión del sistema MMEDCAL genérico, junto a los 3 únicos colegios en donde se han realizado sistemas MMEDCAL:**

Se realiza un focus group con un total de 9 docentes pertenecientes a la escuela Reyes Católicos, colegio Pedro Apóstol y a la escuela Karol Cardenal de Cracovia (en donde se aplicó un sistema MMEDCAL el año 2004). El focus group tiene como objetivo que cada docente mejore el diseño de la primera versión del sistema MMEDCAL genérico a partir de su propia experiencia, de esta forma se co-diseña una segunda versión del Sistema MMEDCAL genérico.

**7. Co-diseño de una tercera versión del sistema MMEDCAL genérico**

Mediante una conversación de diseño, entre profesor guía y alumno de este trabajo, se realizan nuevas modificaciones al diseño del Sistema MMEDCAL genérico.

## 4. SITUACIÓN ACTUAL

En Chile, la Ley General de Educación, en su artículo segundo, define a la educación como “el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas...”<sup>10</sup>. Queda claro de ello el carácter integral de la educación buscada.

En el informe Delors se plantean cuatro pilares fundamentales para la educación del siglo XXI: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir con otros, dejando de manifiesto que no sólo es importante las capacidades técnicas que pueda desarrollar el estudiante en los establecimientos educacionales.<sup>11</sup>

Actualmente, en nuestro país existe el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), que consiste en una medición estandarizada que se realiza a todos los establecimientos educacionales cada año y que no recoge a los 4 pilares fundamentales de la Educación planteados. Un documento de trabajo realizado por la OPECH, hace mención a que el SIMCE refuerza una visión estrecha y reduccionista respecto a la calidad de educación, dado que sólo mide ciertos objetivos de aprendizajes, posibles de ser estandarizados, y en determinadas áreas<sup>12</sup>. Según lo presentado por Jenny Assaél en el III Congreso Interamericano de Política de Administración de la Educación, en Chile “se ha restringido el carácter integral de la educación, pues en la práctica, lo que se tiende a enseñar es lo que se evalúa, es decir, los aprendizajes medibles en determinadas asignaturas, por lo cual el curriculum termina reduciéndose a Lenguaje, Matemáticas y ciencias, y a los aprendizajes que dentro de estas disciplinas pueden ser evaluados de manera estandarizada”<sup>13</sup>.

Adicionalmente, en otro documento de trabajo preparado por la OPECH se menciona: “el sistema de evaluación que adopta un país tiene enormes consecuencias sobre los procesos educativos que se viven día a día en sus escuelas. La educación finalmente es lo que se evalúa”<sup>14</sup>. Es importante mencionar que el aprendizaje de los contenidos escolares, por sí solos, no es un buen predictor del éxito en la vida de las personas, tanto en el aspecto familiar, social, y calidad de vida en general. Tal como plantea Daniel Goleman: “...aunque un elevado CI no constituya la menor garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad, nuestras escuelas y nuestra cultura, en general, siguen insistiendo en el desarrollo de las habilidades académicas en detrimento de la inteligencia emocional, de ese conjunto de rasgos —que algunos llaman carácter— que tan decisivo resulta para nuestro destino personal”<sup>15</sup>.

Considerando todo lo anterior, se logra observar una oportunidad de mejorar el servicio entregado por los establecimientos educacionales, poniendo un mayor foco en el estudiante como

---

<sup>10</sup> Ministerio de educación, Ley General de Educación, 2010.

<sup>11</sup> El informe Delors fue elaborado por una Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI a petición de la UNESCO. Jacques Delors precedía dicha Comisión. (Jacques Delors et al, La educación encierra un tesoro, 1996).

<sup>12</sup> OPECH, Mejoramiento de la calidad de la educación: (mucho) más allá de las pruebas estandarizadas, 2009, p.12.

<sup>13</sup> Jenny Assaél, Políticas educativas de estandarización y control: sus efectos en la gestión democrática y calidad de la enseñanza en Chile, 2009, p.11.

<sup>14</sup> OPECH, Sistema de medición de la calidad de la educación SIMCE: balance crítico y proyecciones imprescindibles, 2006, p.4.

<sup>15</sup> Daniel Goleman, Inteligencia emocional, 1996, p.26-27.

persona, ayudándolo a ser alguien más activo en la construcción de su vida y, en particular, en la construcción de su aprendizaje y colegio. Lo anterior no plantea dejar de lado el área de aprendizaje que actualmente se mide a través del SIMCE.

Bajo esta inquietud, este trabajo de título aborda la educación desde una perspectiva Constructivista Radical, en donde no se concibe la educación como una herramienta, sino como una forma de convivir entre estudiantes. Como afirman Humberto Maturana y Carlos Vignolo: **“la educación es un proceso de transformación en la convivencia entre padres e hijos en el hogar y entre profesores y alumnos en la escuela”**<sup>16</sup>.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo se divide en cuatro partes. En la primera parte se desarrolla la base teórica que sustenta a los sistemas MMEDCAL y cómo estos abordan el mejoramiento de la calidad de servicio. En la segunda y tercera parte se explica la educación desde una perspectiva constructivista radical y cómo se adaptan los sistemas MMEDCAL en los establecimientos educacionales. Finalmente, se exponen algunos planteamientos de John Kotter con respecto a cómo liderar los cambios organizacionales.

### 5.1 SISTEMAS DE MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE SERVICIO (MMEDCAL)

Los Sistemas MMEDCAL han sido diseñados para “transformar al cliente en un codiseñador del servicio que recibe y en un colaborador en el mejoramiento continuo del servicio y la organización que lo provee”<sup>17</sup>. Estos sistemas se han desarrollado como parte del Programa de Innovación y Sociotecnología dirigido por el Profesor y Académico de la Universidad de Chile Carlos Vignolo.

Estos sistemas abordan el mejoramiento de la calidad de servicio considerando el siguiente supuesto epistemológico: “*conocer* es siempre un construir y no existe para los seres humanos, dada su configuración biológica, la posibilidad de obtener nada parecido a un conocimiento cierto de una realidad objetiva independiente del que conoce”<sup>18</sup>. Supuesto basado en la teoría de la Biología del Conocer planteada por Humberto Maturana, quien señala: “el mundo en que vivimos no es un mundo de objetos independientes de nosotros o de lo que hacemos, no es un mundo de cosas externas que uno capta en el acto de observar, sino que es un mundo que surge en la dinámica de nuestro operar como seres humanos”<sup>19</sup>.

A la opción epistemológica recién planteada se le denomina *constructivista radical*<sup>20</sup>. Bajo esta perspectiva, en una interfaz cliente-servidor el foco es puesto en el rol activo del cliente dentro del proceso de construcción del servicio o producto recibido, dejando de lado la atención en la

---

<sup>16</sup> Humberto Maturana y Carlos Vignolo, op. cit., 2001a, p.249.

<sup>17</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.2.

<sup>18</sup> Ibid., p.3.

<sup>19</sup> Humberto Maturana, El sentido de lo humano, 2008, p.31.

<sup>20</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.3.

generación de más conocimiento del cliente por parte de la organización. De este modo, la organización pasa a asumir un rol de guía o facilitadora en el proceso de diseño del servicio<sup>21</sup>.

Junto al supuesto epistemológico planteado, es importante considerar, para entender las bases de los sistemas MMEDCAL, el supuesto ontológico que propone: “los seres humanos son construcción de seres humanos. No podemos saber quiénes o cómo somos realmente, sólo podemos saber cómo nos observamos. Y nos observamos o construimos de acuerdo a nuestros paradigmas, estados de ánimo e intereses”<sup>22</sup>.

Bajo esta línea, los sistemas MMEDCAL ayudan a los clientes en este proceso de auto observación generando *conversaciones* alrededor de preguntas como: ¿cuáles son tus preocupaciones o intereses?, ¿qué esperas recibir?, entre otras. De esta forma, los sistemas MMEDCAL apuntan a que el cliente, con la ayuda del servidor, sea un mejor observador y constructor del observador que es.

Por tanto, desde el *constructivismo radical*, en donde el cliente es quien construye el servicio, se asumen los siguientes supuestos para lograr un servicio de calidad, propuestos por Carlos Vignolo et al<sup>23</sup>:

**1. “El diseño final del servicio que el cliente recibe y percibe es, en última instancia, siempre realizado por el cliente”<sup>24</sup>.**

Para una mayor comprensión del supuesto, es útil considerar lo que plantea Humberto Maturana en su teoría de la Biología del Conocer, en donde expone: “la realidad conocida es una realidad generada en el acto de vivirla”<sup>25</sup>. Para esto Maturana se basa en que el ser humano está determinado por su estructura.

**2. “El servicio que el cliente diseña y construye depende en lo medular de:**

- **Los estados de ánimo en que el cliente opera durante todo el tiempo en que el servicio ocurre**
- **El nivel de conciencia de sí y del entorno en que el cliente opera**
- **Los paradigmas que el cliente trae a la mano en el proceso de construir el servicio**
- **La capacidad y los recursos de que el cliente dispone para hacerse cargo de sus Intereses, Quiebres<sup>26</sup> y Preocupaciones en el proceso de diseñar y vivir el servicio.**
- **La capacidad del cliente para transformarse en la convivencia con la realidad que va construyendo en el proceso de vivir el servicio”<sup>27</sup>.**

Los supuestos planteados se relacionan con lo planteado por Humberto Maturana, al señalar: “el mundo que vivimos, el mundo que conocemos, el mundo que aprendemos, lo creamos, lo traemos a la mano en nuestra convivencia con otros”<sup>28</sup>. Junto con exponer la importancia de

---

<sup>21</sup> Ibid., p.3.

<sup>22</sup> Carlos Vignolo y Sergio Celis, *Engineering of Self*, 2010, p.3. (Traducción personal).

<sup>23</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>24</sup> Ibid., p.7.

<sup>25</sup> Humberto Maturana, op. cit., 2008, p.30.

<sup>26</sup> Un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida, que altera el curso rutinario de los acontecimientos. (Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*, 2005, p.110).

<sup>27</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>28</sup> Humberto Maturana, op. cit., 2008, p.245.

las emociones al afirmar: “biológicamente las emociones son disposiciones corporales que determinan o especifican dominios de acciones”<sup>29</sup>.

Para una mayor comprensión de los supuestos expuestos, también es útil considerar lo planteado por Fernando Flores acerca de la importancia de los estados de ánimo como base para escuchar juicios, teniendo en consideración la relevancia de los juicios como modeladores de futuro<sup>30</sup>.

- 3. “El proceso a través del cual el cliente diseña, construye, evalúa y rediseña permanentemente es en lo esencial un fenómeno conversacional, en que el cliente se transforma en forma dinámica en coherencia con la realidad que interactivamente va generando”<sup>31</sup>.**

Esta idea de una continua transformación, planteada por Vignolo et al, se refleja también en lo expuesto por Nonaka y Takeuchi, cuando afirman: “La esencia de la innovación es la recreación del mundo de acuerdo con un ideal o una visión particular. El crear nuevo conocimiento significa literalmente volver a crear la empresa y a todos los que pertenecen a ella dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional”<sup>32</sup>.

Además, es importante considerar que Carlos Vignolo et al ven el desarrollo de una organización como un proceso conversacional<sup>33</sup>. En este sentido, Humberto Maturana afirma que toda institución es una red de conversaciones, y para comprender el quehacer humano dentro de esta es necesario entender tanto las acciones que constituyen la institución, como las emociones que la definen<sup>34</sup>. En relación a lo anterior, Maturana señala: “el vivir humano se da en un continuo entrelazamiento de emociones y lenguaje como un fluir de coordinaciones consensuales de acciones y emociones. Yo llamo a este entrelazamiento de emoción y lenguaje, conversar”<sup>35</sup>. Por tanto, los seres humanos son lo que conversan, y es así como la cultura e historia se encarnan en el presente de cada individuo<sup>36</sup>.

A todo lo anterior, se incluye el carácter de generación de posibilidades que tienen las conversaciones. Fernando Flores plantea: “La conversación es siempre la declaración de una posibilidad”<sup>37</sup>. Destaca que la manera de enfrentarse a una conversación determinará las posibilidades de cada individuo, que se ve influida, entre otras cosas, por los estados de ánimo y los juicios que cada individuo tiene, siendo estos últimos los que pueden cerrarle posibilidades al encontrarse éste en un estado de resentimiento, o abrirle posibilidades al situarse en un estado de posible transformación a través de la ambición.

- 4. “El rol fundamental del proveedor del servicio es, por tanto, el de generar condiciones propicias para que el cliente viva el proceso de construir el servicio de forma óptima. Ello implica, por cierto, generar las mejores condiciones “objetivas” para que esto ocurra. Pero significa también facilitar al cliente el proceso de observarse a sí mismo y**

---

<sup>29</sup> Humberto Maturana, Emociones y lenguaje en educación y política, 1997, p.15.

<sup>30</sup> Fernando Flores, Creando organizaciones para el futuro, 1994, p.115.

<sup>31</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>32</sup> Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, La organización creadora de conocimiento, 1999, p.9.

<sup>33</sup> Carlos Vignolo et al, El desarrollo como un proceso conversacional de construcción de capital social, 2003, p.5.

<sup>34</sup> Humberto Maturana, op. cit., 2008, p.218.

<sup>35</sup> Humberto Maturana, op. cit., 1997, p.89.

<sup>36</sup> Ibid., p.88.

<sup>37</sup> Fernando Flores, op. cit., 1994, p.46.

**modificarse a sí mismo. Implica acompañar al cliente en este proceso, además de, en algún sentido, capacitar al cliente en el proceso de construir el mejor servicio posible”<sup>38</sup>.**

Es importante notar en este último supuesto, la importancia de ayudar a reflexionar al cliente, entendiendo por *reflexionar* lo que expone Maturana en su libro “El sentido de lo humano”: Considerando que la red de conversaciones que constituyen a una institución especifican las acciones de sus miembros, es importante incluir, en las conversaciones, *reflexiones* sobre el hacer y el deseo o no deseo de las consecuencias de ese hacer<sup>39</sup>. Es así como, a través de la reflexión, los miembros de una institución pueden participar en las conversaciones que la definen.

Si bien ya se han expuestos los cuatro supuestos claves para lograr un servicio de calidad, es importante detallar el concepto de mejoramiento que existe detrás de los Sistemas MMEDCAL.

Carlos Vignolo afirma: “los Sistemas MMEDCAL no son para medir, son para mejorar. Incluyen la medición porque en todo proceso evolutivo testear la relación entre un sistema y su entorno es condición inicial para la transformación<sup>40</sup>”.

Como se mencionó anteriormente, una organización es una red de conversaciones, por tanto la mejora conseguida a través de los Sistemas MMEDCAL es una mejora en los procesos conversacionales de la organización. Para lograr esto es vital saber *escuchar*, tal y como lo plantean Vignolo et al: “si *conversar* es entendido como un transformarse en la convivencia con otros, inventando un mundo con ellos, entonces será clave la capacidad de *escuchar* a los otros, entendiendo por *escuchar* la capacidad de hacerse cargo del mundo de intereses y preocupaciones de los otros”<sup>41</sup>.

En relación a esto Fernando Flores propone escuchar con el objetivo de transformarse en un aliado del cliente<sup>42</sup>, añadiendo: “Este tipo de escuchar no es oír, o poner atención solamente a lo que el cliente dice. Lo que el cliente no dice puede ser incluso más importante. Escuchar implica un sentido de sintonización, de llegar a familiarizarse con el estilo de vida y las intenciones futuras del cliente”<sup>43</sup>. Finalmente, Flores recomienda no sólo escuchar sino también asistir al cliente en la articulación de sus intereses para inventar nuevas posibilidades para el futuro<sup>44</sup>. “La gente no solo está preparada para seguir instrucciones, sino también para construir<sup>45</sup>”.

Por tanto, el mejoramiento continuo, mirado desde una activa participación del cliente, exige competencia a la organización para relacionarse con el cliente y satisfacer los quiebres y preocupaciones de éste. Por ello, la calidad, finalmente, se distingue como la capacidad que tiene una organización de construir realidades para sus clientes en torno a conversaciones eficaces y eficientes con ellos, es decir, conversaciones que abran posibilidades, en donde cliente se

---

<sup>38</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>39</sup> Humberto Maturana, op. cit., 2008, p.221.

<sup>40</sup> Entrevista realizada a Carlos Vignolo, creador de los Sistemas MMEDCAL, en septiembre del año 2011.

<sup>41</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2003, p.14.

<sup>42</sup> Fernando Flores, op. cit., 1994, p.117.

<sup>43</sup> Ibid., p.118.

<sup>44</sup> Ibid., p.124.

<sup>45</sup> Ibid., p.125.

definirá como cualquier persona a la cual se le de validez para declarar satisfacción en un cierto dominio<sup>46</sup>.

Es así como las claves de los sistemas MMEDCAL son:

- “El diseño de artefactos que gatillen y documenten las conversaciones entre el cliente y la empresa así como las conversaciones del cliente consigo mismo”<sup>47</sup>.
- “El diseño de los protocolos conversacionales que el servidor pone en acción en la interacción con el cliente”<sup>48</sup>.
- “Los procesos de capacitación de aquellos que llevan la interacción y conversación con el cliente”<sup>49</sup>.

En conclusión, los sistemas MMEDCAL se diseñan con un foco principal en el proceso de transformación continua que viven los distintos actores involucrados en el desarrollo del servicio en cuestión, ayudando a la organización a asumir el rol de facilitadora en el proceso de autoconstrucción del servicio por parte del mismo cliente. Es por esto, que los MMEDCAL ayudan a “externalizar el diseño del servicio en los clientes”<sup>50</sup>. Para lograr todo esto, la generación de confianza es una variable clave en el proceso<sup>51</sup>.

## **5.2 EDUCACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA RADICAL**

Para entender la importancia de los Sistemas MMEDCAL en educación, será necesario desarrollar el concepto educación desde una perspectiva constructivista radical. Con este fin, se presentan a continuación los planteamientos de Humberto Maturana y Carlos Vignolo.

En principio, es importante recordar que: “el futuro de un organismo nunca está determinado en su origen”<sup>52</sup>, es decir, tiende a transformaciones permanentes. Desde este punto de vista, “la educación es un fenómeno de transformación en la convivencia en la que uno no aprende una temática, sino que aprende un vivir y un convivir, es decir, aprende un forma de ser humano”<sup>53</sup>, considerando el aprender como un “fenómeno de transformación estructural en la convivencia”<sup>54</sup>.

Entendiendo que la educación se da en la convivencia<sup>55</sup>, dado que el mundo que se aprende es el vivido con otros<sup>56</sup>, se da en el amor. Si se desea que los estudiantes aprendan a respetarse y aceptarse unos a otros, es necesario crear, en el colegio, un espacio de convivencia en que el estudiante sea tan legítimo como el profesor. En caso contrario, si el profesor es intransigente, el

---

<sup>46</sup> Ibid., p.120.

<sup>47</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid, p.3.

<sup>51</sup> Ibid, p.10.

<sup>52</sup> Humberto Maturana, op. cit., 1997, p.26.

<sup>53</sup> Humberto Maturana y Carlos Vignolo. Op. cit., 2001a, p.253.

<sup>54</sup> Humberto Maturana, op. cit., 2008, p.239.

<sup>55</sup> Ibid., p.249.

<sup>56</sup> Ibid., p.45.

alumno aprenderá a serlo. “No es el ejemplo como un quehacer ajeno, lo que educa, sino la participación en el quehacer que se aprende”<sup>57</sup>.

En relación a lo expuesto, Carlos Vignolo, plantea que se aprende a ser humano: “no nacemos humanos, sino que nos hacemos humanos en la interacción con otros seres humanos”<sup>58</sup>, agregando que los colegios, en conjunto con la familia y barrio, son “fábricas” de seres humanos. A raíz de esto, Vignolo concluye: “educar es entonces participar activamente en la especificación del tipo de ser humano que los alumnos llegarán a ser”<sup>59</sup>. En definitiva, **“la educación es un proceso de transformación en la convivencia entre padres e hijos en el hogar y entre profesores y alumnos en la escuela”**<sup>60</sup>.

La red de conversaciones que constituye a un colegio define las acciones de sus miembros. Por tanto, si se incluye la reflexión de alumnos, apoderados y profesores acerca de su hacer y el deseo o no deseo de las consecuencias de ese hacer, en la red de conversaciones que forman el establecimiento, los actores escolares estarán participando de forma activa en la definición del establecimiento educacional. De esta forma, se considerará para efectos de este trabajo a **la calidad del servicio educacional** entregado por un colegio, como **la capacidad que tiene la institución escolar de generar conversaciones que ayuden a cada actor escolar a ser un participante activo en la definición de la institución escolar**. Cabe destacar, que las conversaciones, y las acciones que estas definen, estarán enmarcadas en la visión particular que caracteriza a cada comunidad escolar.

### 5.3 SISTEMAS MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

Considerando la educación como un proceso transformacional a través de la convivencia con los otros, la aplicación de un Sistema MMEDCAL en el área educacional cobra sentido. Basta con recordar el tercer supuesto de los Sistemas MMEDCAL: **“El proceso a través del cual el cliente diseña, construye, evalúa y rediseña permanentemente es en lo esencial un fenómeno conversacional, en que el cliente se transforma en forma dinámica en coherencia con la realidad que interactivamente va generando”**<sup>61</sup>. Como se definió anteriormente, un *cliente* es cualquier persona a quien se entrega la autoridad para declarar satisfacción por las acciones realizadas en un dominio y tiempo definidos.

Los clientes declarados por los miembros de los equipos directivos de los establecimientos educacionales en que se realizó el proyecto fueron:

- Estudiantes y apoderados: sin una satisfacción de ambos agentes, difícilmente se podrá sustentar un colegio o escuela. La satisfacción declarada por el par alumno-apoderado no se distribuye de la misma forma a través del tiempo; en cursos básicos (1° básico por ejemplo), los estudiantes poseen menor capacidad de declaración de satisfacción que los apoderados, lo que se va emparejando a medida que el estudiante pasa a cursos superiores, aumentando su capacidad de declarar satisfacción y disminuyendo el interés de los apoderados por lo que le ocurra al estudiante en clases<sup>62</sup>. No es intención de este

---

<sup>57</sup> Ibid., p.44.

<sup>58</sup> Humberto Maturana y Carlos Vignolo. Op. cit., 2001a, p.253.

<sup>59</sup> Ibid., p.253.

<sup>60</sup> Ibid., p.249.

<sup>61</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.7.

<sup>62</sup> Interpretación manifestada por los equipos directivos de la Escuela Reyes Católicos y el Colegio Pedro Apóstol, durante las reuniones semanales, mantenidas en el segundo semestre del año 2011.

proyecto hacer un análisis acabado de la injerencia que tiene cada cliente en la satisfacción del servicio, sólo se hace mención para tener en cuenta la tendencia de esta relación a medida que avanzan los cursos.

Por tanto, los Sistemas MMEDCAL en educación gatillarán conversaciones en las cuales se pongan al centro las preocupaciones e intereses de los estudiantes y apoderados, ayudándolos a *reflexionar* acerca de su quehacer, y haciéndolos *responsables* de las consecuencias de sus actos. De esta forma los estudiantes y apoderados tendrán un rol activo, generando *conversaciones que abran posibilidades*, y siendo parte de la construcción del colegio o escuela, a través de la red de conversaciones que lo definen.

Desde la perspectiva constructivista radical, alumno y apoderado son codiseñadores del proceso educativo. Sin embargo, es importante hacer el alcance de que si bien cada uno es constructor de su propia realidad, en la escuela ambos agentes se vuelven colaboradores del equipo docente en cuanto a sugerencias sobre las prácticas del establecimiento. De esta forma, la dirección de la institución escolar sigue dependiendo en mayor medida de los profesionales a cargo del establecimiento, haciendo más probable la implementación y continuidad de los sistemas MMEDCAL. Queda como materia a analizar el impacto y viabilidad que tendría un Sistema MMEDCAL que partiera de la base de que el estudiante y apoderado más que colaborar, codiseñaran junto a los profesionales de la institución escolar.

En definitiva, los Sistemas MMEDCAL serán las interfaces que ayuden a gatillar conversaciones en que se considere:

- Tratar al estudiante y apoderado como legítimo otro, escuchando donde lo que dicen es válido, para desde ahí generar interpretaciones que se hagan cargo de las preocupaciones, inquietudes y emociones de estos. Ayudando a que se forme el mismo trato entre ellos, a través de la reflexión.
- Incluir las preocupaciones recién mencionadas en la red de conversaciones que define al colegio o escuela.
- Generar mayor disposición a estados de ánimo que abran posibilidades, es decir, que ayuden a la generación de interpretaciones que se hagan cargo de las preocupaciones o inquietudes de los alumnos y apoderados. De este modo los quiebres serán oportunidades y no problemas.

## **5.4 CONDICIONES QUE AYUDAN AL DESARROLLO DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL**

La implementación de un sistema MMEDCAL en un establecimiento educacional trae consigo un cambio de paradigma en la forma de mirar la calidad del servicio, tal cual se explicó anteriormente.

En este sentido, John Kotter, profesor de Harvard Business School, plantea ocho etapas a considerar para aumentar las posibilidades de éxito al momento de liderar cambios organizacionales, en un artículo escrito para la revista Harvard Business Review<sup>63</sup>:

---

<sup>63</sup> John Kotter, Leading change: why transformation efforts fail, 1995, p.60-67.

**Establecer sentido de urgencia:** Es importante crear un ambiente de urgencia, de modo que los miembros de la organización sientan la necesidad de mejorar las cosas.

**Formar un grupo que guíe el proceso:** Es vital la formación de un grupo que guíe el proceso de cambio, que sea lo bastante fuerte como para liderar el proceso. Es importante el nivel de confianza y comunicación que exista dentro del grupo, con el objetivo de formar y trabajar como equipo.

**Crear una visión:** Crear una visión con la cual el equipo que guía el cambio sea capaz de clarificar la dirección en que la organización necesita moverse.

**Comunicar la visión:** Usar cada canal posible para comunicar la nueva visión y estrategias. La comunicación es en palabras y con acciones, los miembros del equipo que guía el proceso son quienes dan el ejemplo.

**Empoderar a otros para que actúen en beneficio a la visión:** Remover posibles obstáculos, como por ejemplo, cambiar sistemas o estructuras que van en desmedro de la visión. Junto a esto, promover las ideas, actividades y acciones poco convencionales que vayan en la dirección que apunta la visión.

**Planificar y crear metas de corto plazo:** Dado que las transformaciones reales toman largo tiempo, el nivel de urgencia (conseguido en la primera etapa) de las personas comienza a decaer. Por tanto, el producir metas de corto plazo (1 a 2 años) mantiene el nivel de urgencia y fuerza una constante revisión de la visión.

**Consolidar las mejoras y producir aún más cambios:** Para que los cambios queden profundamente inmersos en la cultura de una organización el proceso puede tomar de 5 a 10 años. Debido a esto, cuando comiencen a aparecer logros en los primeros años es importante ir por más, y seguir cambiando los sistemas y estructuras que vayan en contra de la visión, de modo contrario, quedándose inmóviles, es muy probable que los logros alcanzados se desvanezcan con el tiempo.

**Institucionalizar los nuevos enfoques:** El cambio permanece cuando se transforma en la manera de hacer las cosas. Dos son los factores más importantes para institucionalizar el cambio en la cultura de una organización: primero, mostrar a las personas cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado al éxito de la organización, y segundo, desarrollar los medios para que la nueva generación de administradores realmente personifique el nuevo enfoque.

## **6. REVISIÓN DE APLICACIONES DE SISTEMAS MMEDCAL ANTERIORES Y BENCHMARKING**

El presente trabajo de título no es el primer trabajo relacionado con el diseño de sistemas MMEDCAL. Ha habido proyectos de implementación de sistemas MMEDCAL en un restaurant, hotel, escuela y turismo. Este último caso, consistió en un trabajo realizado entre el Gobierno de la región de Coquimbo y el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, teniendo como objetivo incrementar las competencias de los empresarios del sector. El proyecto

se realizó en la temporada de verano del año 2004 y tuvo como resultados una mejora de las conversaciones entre los empresarios y sus clientes, junto a innovaciones a partir de las conversaciones logradas<sup>64</sup>.

Ha habido sólo un caso de sistemas MMEDCAL en educación, realizado el año 2004, en Chile, en la escuela Karol Cardenal de Cracovia. Los autores de este proyecto afirman que “el sistema sirvió para elevar las percepciones de calidad del servicio recibido, ayudar a identificar cómo las emociones bloquean la participación en conversaciones y confirmar la alta disposición que posee la comunidad educativa estudiada para generar propuestas de mejoramiento”<sup>65</sup>. Una de las particularidades de la escuela Karol Cardenal de Cracovia<sup>66</sup>, es que considera a sus estudiantes como socios activos, ayudándoles a empoderarse de su proceso de aprendizaje. Además, el establecimiento está compuesto por un gobierno escolar, lo que promueve el involucramiento de los estudiantes en su proceso educacional.

Alguno de los artefactos que se utilizan actualmente en la escuela para facilitar el desarrollo de estudiantes activos en la construcción de su propio aprendizaje y colegio, adjuntos en anexo A, son:

- El amornómetro: ayuda a una constante observación de los estados de ánimo diarios de los estudiantes. Este artefacto se incluye en la agenda de la escuela.
- El semáforo: Es un semáforo que se ubica en la entrada del colegio, y que dependiendo del color en el cual está, representa el estado de ánimo de la comunidad escolar.
- El compromisoscopio: Artefacto que ayuda a tomar acción luego de concientizar las áreas de mejora.
- La Bitakarol: Artefacto que ayuda a la toma de conciencia de aprendizajes y quiebres, a través de una práctica de reflexión diaria mediante la escritura.
- El queje-reclame: Es una pequeña hoja de papel que consiste en dos preguntas, *¿qué te molesta? Y ¿cómo ayudarás a cambiarlo?*, artefacto que puede ser utilizado por cualquier estudiante.

Si bien no existen otras aplicaciones de sistemas MMEDCAL en el mundo, es útil considerar otras prácticas de evaluación continua realizadas en establecimientos educacionales. McKinsey & Company llevó a cabo una investigación durante los años 2006 y 2007, acerca de cómo los mejores sistemas educacionales logran tan alto desempeño<sup>67</sup>, lo que significa obtener los primeros puntajes en pruebas internacionales como PISA. En esta investigación, se descubrió que los mejores sistemas educativos (Finlandia, Singapur, Japón, entre otros), se centraron en tres puntos clave<sup>68</sup>:

- Consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia.
- Desarrollaron a las personas seleccionadas hasta convertirlas en docentes eficientes.
- Implementaron mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los niños fuesen capaces de obtener los beneficios de una docencia de excelencia.

---

<sup>64</sup> Carlos Vignolo et al, op. cit., 2005, p.11.

<sup>65</sup> Ángel Cornejo y Gisela Ortiz, Diseño de un sistema de mejoramiento y medición de la calidad de servicio de un establecimiento educacional, 2004, p.1.

<sup>66</sup> Para más información acerca de la escuela, visitar [www.mundokarol.cl](http://www.mundokarol.cl)

<sup>67</sup> Michael Barber y Mona Mourshed, Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos, 2008.

<sup>68</sup> Ibid., p.14.

En relación al segundo punto, cada docente debe<sup>69</sup>:

- Ser consciente de sus propias limitaciones.
- Informarse acerca de mejores prácticas específicas.
- Estar motivado para realizar las mejoras necesarias.

De esta forma, una de las prácticas de mejoramiento utilizada es la de facilitación del aprendizaje mutuo. “En algunos de los principales sistemas, particularmente los de Japón y Finlandia, los docentes trabajan juntos, planifican sus clases en grupo, observan las clases de sus colegas y se ayudan entre sí para mejorar. Estos sistemas crean una cultura en sus escuelas donde la planificación colaborativa, el reflejo en la instrucción y el entrenamiento entre pares son la norma y una característica permanente de la vida escolar. Esto permite a los docentes desarrollarse continuamente”.<sup>70</sup>

De acuerdo al estudio de la consultora, en Japón se realizan “estudios de lecciones”, que consisten en grupos de docentes que trabajan de forma colaborativa para planificar las distintas lecciones de clases, además de evaluar distintas estrategias para alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Los docentes del grupo visitan las clases de los demás para observar y comprender su forma de trabajo. De esta forma se enfatiza la difusión de las mejores prácticas dentro de las escuelas.<sup>71</sup>

En Finlandia, en tanto, los docentes tienen una tarde libre por semana para desarrollar el plan de estudios y planificar en forma grupal. Además, en las escuelas finlandesas, existe un docente encargado de apoyar a los demás profesores, haciéndoles ver las falencias y en qué y cómo pueden mejorar<sup>72</sup>. Los educadores viven esta práctica de aprendizaje mutuo desde su formación como pedagogo, dado que los aspirantes a profesores deben observar un gran número de clases y luego de cada observación, conversan en pequeños grupos acerca de cómo encontraron el desarrollo de la clase y cómo podrían mejorarlo. Del mismo modo, cuando los aspirantes a profesores realizan clases, estas son observadas por otros estudiantes de pedagogía y profesores experimentados para luego entregar un feedback. Además, no existen los test estandarizados. En el sistema finlandés tanto profesores como estudiantes poseen un alto grado de autonomía, por lo que se reconoce como un sistema basado en la confianza.<sup>73</sup>

Un estudio realizado por la OCDE acerca de la educación en Finlandia, contempló la visita a dos escuelas, entre otras, durante el año 2003<sup>74</sup>. Las principales prácticas que se encontraron en las escuelas fueron:

- Escuela N°1:

La autoevaluación forma parte esencial del sistema de evaluación. Cada 7 semanas, los estudiantes, a través de una encuesta, autoevalúan sus materias, sus hábitos de estudio, su comportamiento y participación en clases y cómo han hecho sus tareas en la casa. La encuesta es

---

<sup>69</sup> Ibid., p.29.

<sup>70</sup> Ibid., p.31.

<sup>71</sup> Ibid., p.36

<sup>72</sup> Ibid., p.37.

<sup>73</sup> Tony Wagner, Video: The Finland Phenomenon: Inside The World's Most Surprising School System, 2010.

<sup>74</sup> El trabajo no puede ser citado, por lo que no se especifican datos referenciales.

a través de alternativas. Luego el profesor evalúa y, en caso de haber evaluaciones muy distintas entre profesor y estudiante, existe una conversación entre ambos.

Autoevaluación de los profesores: Al menos una vez al año se debe dar a los estudiantes la oportunidad de evaluar sus clases.

Evaluación del colegio: cada tres años se realiza una encuesta que considera la evaluación de estudiantes, apoderados y profesores.

- Escuela N°2:

En esta institución, cada profesor ocupa sus propias técnicas. Por ejemplo, la profesora de matemáticas usa un diario de aprendizaje, en donde los niños tienen que ir anotando si hacen o no sus tareas, siendo esto una forma de hacer que los estudiantes se sientan responsables de su proceso de aprendizaje.

En general es muy importante que el estudiante sea capaz de evaluar su trabajo y el de los demás, cuatro veces al año, al final de cada periodo, los estudiantes son evaluados, donde dentro de otras cosas se evalúan los hábitos de estudio, en anexo B se adjunta el artefacto que se utiliza para evaluar.

En el estudio se concluye que el sistema finlandés se enfoca en el desarrollo en vez de la competición o comparación.

## **7. SELECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

El diseño del Sistema MMEDCAL genérico se desarrolla, en parte, basado en las conclusiones obtenidas del codiseño, aplicación y evaluación de sistemas MMEDCAL contingentes a determinados establecimientos educacionales. Como ya se mencionó en la metodología de este trabajo, se logra que los equipos directivos de dos establecimientos educacionales accedan a realizar un sistema MMEDCAL en sus respectivos colegios. A continuación se hace una descripción de los establecimientos a los que se hace mención :

### **Escuela Reyes Católicos:**

Establecimiento educacional fundado el 29 de Febrero de 1928; ubicado en la comuna de Santiago, Santa Elena 1829. Es una escuela básica (hasta 8° año básico), que cuenta con 267 alumnos matriculados al año 2012. Desde el punto de vista socioeconómico el Establecimiento en la actualidad posee un IVE (índice de vulnerabilidad escolar) de 61,7%. La escuela cuenta con redes de apoyo como: Consultorio Padre Orellana, Complejo Deportivo Manuel López, Cuarta Comisaría de Carabineros y Seguridad Ciudadana.

Misión: “La escuela Reyes Católicos es una escuela básica en la que se acoge a niños y a niñas; colabora con la misión formadora de los padres, entrega elementos, a través de un currículum flexible e innovador, para que todos sus alumnos, sin exclusión, aprendan a desarrollar al máximo sus posibilidades en lo intelectual, afectivo, social y espiritual. Es una escuela abierta a la

comunidad que respeta la diversidad y promueve una convivencia armónica y un tipo de vida saludable. Forma ciudadanos que puedan acceder a etapas superiores y participar activa y solidariamente en la sociedad”.<sup>75</sup>

### **Colegio Pedro Apóstol:**

Establecimiento Particular Subvencionado ubicado en la Comuna de Puente Alto, y que pertenece a la Sociedad Educacional LEMCO S.A. Cuenta con una matrícula de 1240 estudiantes. El establecimiento, a partir del año 2008, está clasificado dentro de los Colegios Autónomos (establecimientos que han demostrado resultados educativos óptimos de sus estudiantes en las pruebas SIMCE), de la Comuna de Puente Alto. A partir del mismo año, el establecimiento cuenta con la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Tiene un índice de vulnerabilidad (IVE) de 62,9% y 64,4% en enseñanza básica y media respectivamente.

Misión: “Educar para la Vida ”, a través de una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas, en un ambiente sano y seguro con una sólida formación, fundada en valores cristianos, y excelencia académica, que prepare a nuestros estudiantes para la vida moderna.<sup>76</sup>

En los Proyectos Educativo Institucional (PEI) de ambos establecimientos educacionales, se declara una gran importancia en el desarrollo integral del alumno (capacidad de liderazgo, valores, capacidad crítica, etc.), siendo crucial el rol activo que cumpla el estudiante en su aprendizaje. También se hace mención al rol vital que juegan, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los apoderados y familia del alumno. Además, en entrevistas<sup>77</sup> junto a los Equipo Directivos de ambos establecimientos educacionales se manifestó el interés de mejorar la comunicación entre los distintos actores de la escuela, la sinergia entre las áreas, y en **integrar tanto a los apoderados como a los alumnos en el proceso de aprendizaje de estos últimos**. Todo esto se relaciona con lo expuesto en la Ley General de Educación que destaca como fin último de la educación el que “las personas se desarrollen espiritual, ética, moral, afectiva, intelectual, artística y físicamente, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas”<sup>78</sup>.

A raíz de lo anterior, se planteó a los equipos directivos de ambos establecimientos la alternativa de diseñar y aplicar sistemas MMEDCAL, poniendo foco en que el alumno y apoderado sean capaces de responsabilizarse de la construcción del servicio educacional que viven en el colegio.

---

<sup>75</sup> Proyecto Educativo Institucional año 2010.

<sup>76</sup> <http://www.colegiopedroapostol.cl/>

<sup>77</sup> Reunión en la Escuela Reyes Católicos el día 7.04.2011, con el Director, la Jefa de UTP, Inspectora general y Orientadora. Adicionalmente reunión en el Colegio Pedro Apóstol el día 26.09.2011, con el Director, Coordinadoras Docentes e Inspectora General.

<sup>78</sup> Ministerio de Educación, LGE, 2010.

## **8. INVOLUCRAMIENTO EN LA CONVIVENCIA DE CADA ESTABLECIMIENTO**

Previo al diseño de sistemas MMEDCAL en los establecimientos educacionales, se mantienen visitas semanales a cada colegio, durante un mes, con el objetivo de comprender el funcionamiento general de cada establecimiento. Además, se explica el objetivo del sistema MMEDCAL a los distintos actores escolares (alumnos, profesores, apoderados, directivos).

Para lograr un mayor entendimiento de los sistemas MMEDCAL por parte de la comunidad escolar, se diseña un video<sup>79</sup> en que el profesor Carlos Vignolo<sup>80</sup> explica la base teórica de los sistemas MMEDCAL, cómo estos se pueden adaptar a los establecimientos educacionales y los beneficios que conllevan.

Las actividades que se desarrollaron en cada establecimiento, para familiarizar a cada comunidad escolar con los sistemas MMEDCAL, fueron:

- Colegio Pedro Apóstol:
  - Se realiza una presentación acerca del proyecto MMEDCAL a los líderes de los alumnos<sup>81</sup> y a la directiva del Centro de Padres.
  - Se realiza una presentación del proyecto MMEDCAL a un grupo de 20 apoderados que asistieron a una reunión del Centro de Padres.
  - Se realiza una presentación a los profesores, mostrándoles el Video MMEDCAL.
- En la Escuela Reyes Católicos:
  - Se realizaron 3 presentaciones a los profesores, acerca de las bases del proyecto MMEDCAL, durante los Consejos Técnicos. Junto con esto se les mostró el Video MMEDCAL para ayudar a la comprensión del Sistema.

Las actividades realizadas en cada establecimiento varían, dado que cada colegio cuenta con disposiciones de tiempo distintas.

## **9. DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL**

El diseño, aplicación y evaluación de esta primera versión tiene como objetivo servir como una primera aproximación en la fundamentación de juicios con respecto al diseño de sistemas MMEDCAL para establecimientos educacionales.

---

<sup>79</sup> El video se encuentra en el cd adjunto.

<sup>80</sup> El profesor y académico Carlos Vignolo es Director del Programa de Innovación y Sociotecnología de la Universidad de Chile en que se desarrollaron los sistemas MMEDCAL

<sup>81</sup> Presidenta del Centro de Alumnos, Representante de los alumnos movilizados y Representante de los alumnos no movilizados.

## 9.1 DISEÑO PRIMERA VERSIÓN DE UN SISTEMA MMEDCAL

El proceso de diseño de la primera versión de un Sistema MMEDCAL, contingente a cada establecimiento, consistió en un trabajo realizado con el equipo directivo de cada establecimiento educacional a través de reuniones semanales<sup>82</sup>.

Para la continuidad del Sistema MMEDCAL es fundamental el empoderamiento por parte de los distintos actores escolares. Para ello, el desarrollo del Sistema MMEDCAL consideró un codiseño entre consultor (autor del presente trabajo) y equipo directivo<sup>83</sup>.

La primera versión del Sistema MMEDCAL es un conjunto de artefactos (encuestas) y protocolos que tuvo como principal objetivo poner las inquietudes y preocupaciones de los alumnos, apoderados y profesores al centro de las *conversaciones* que constituyen a los colegios<sup>84</sup>. Si bien, al preguntar a alumnos, apoderados y profesores por las preocupaciones e inquietudes que tienen respecto al servicio educacional, se abre la posibilidad de mejorar una amplia gama de aristas del servicio educacional. Al mismo tiempo, la comunidad escolar de cada establecimiento debe ser capaz de manejar y/o responder a las inquietudes generadas. Por tanto, es importante identificar las áreas en las cuáles los equipos directivos de cada colegio estén dispuestos a mejorar, haciéndose responsables de las consecuencias que ello implica.

Para ello, se solicitó a los equipos directivos elegir un área dentro de las siguientes: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y convivencia escolar, que son las expuestas por el Ministerio de Educación<sup>85</sup>.

Usando el método indicado, las áreas del servicio educacional escogidas por cada establecimiento educacional fueron:

- **Escuela Reyes Católicos: Convivencia escolar.**
- **Colegio Pedro Apóstol: Gestión curricular –específicamente, forma de enseñar el contenido en aula- .**

De cualquier modo, se debe considerar que los Sistemas MMEDCAL tienen como foco generar alumnos y apoderados activos, por lo que las encuestas no son un medio para simplemente pedir mejoras, sino un canal para **proponer e involucrarse** en estas.

Los puntos que se muestran a continuación, son declarados como importantes, por el Ministerio de Educación, para mantener una buena convivencia y un ambiente grato para el aprendizaje. Por ello, fueron considerados en el diseño de esta primera versión del Sistema MMEDCAL:

- Un equipo directivo que se haga cargo de la creación, fomento y divulgación de un ambiente de colaboración entre los distintos actores del establecimiento<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> Este proceso de codiseño tuvo una duración de 7 semanas.

<sup>83</sup> El compromiso que se buscó generar en los establecimientos educacionales es el compromiso por la mejora continua, el Sistema MMEDCAL es sólo una herramienta que ayuda a que se desarrolle esta mejora continua.

<sup>84</sup> La decisión de incluir a estos tres actores escolares se tomó en conjunto con los equipos directivos de ambos establecimientos educacionales: alumnos y apoderados son los clientes declarados por ambos equipos directivos, mientras que los profesores son los docentes que mayor tiempo pasan con los alumnos y mayor influencia tienen en cómo crea el servicio educacional el alumno, a juicio de los equipos directivos.

<sup>85</sup> Ministerio de Educación, Marco para la buena dirección, 2005.

- Un clima de aceptación, equidad, confianza, solidaridad y respeto<sup>87</sup>.
- Las expectativas que se tienen de los estudiantes es crucial<sup>88</sup>.
- Normas de convivencia consistentes en la sala de clases<sup>89</sup>.

La primera versión del Sistema MMEDCAL consiste en artefactos (encuestas) y protocolos aplicados a alumnos, apoderados y profesores, abordando los siguientes ámbitos:

Tabla No. 1: Ámbitos de interés de cada artefacto

Artefacto	Ámbitos
Artefacto para alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación a evaluar la situación actual.</li> <li>• Invitación a proponer mejoras.</li> <li>• Invitación a observar sus estados de ánimo.</li> <li>• Invitación a observarse.</li> <li>• Invitación a mejorar el diseño del Sistema MMEDCAL.</li> </ul>
Artefactos para apoderados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación a evaluar al colegio y al profesor.</li> <li>• Invitación a observar más a sus hijos(as).</li> <li>• Invitación a mejorar el diseño del Sistema MMEDCAL.</li> </ul>
Artefactos para profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación a evaluar al equipo directivo.</li> <li>• Invitación a evaluarse.</li> <li>• Invitación a ver cómo afectan sus estados de ánimos.</li> <li>• Invitación a observarse.</li> <li>• Invitación a mejorar el diseño del Sistema MMEDCAL.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En cada establecimiento educacional se consideran focos similares en la confección de los artefactos, que son: la expresión de inquietudes y preocupaciones de cada actor escolar, el compromiso con la mejora por parte de cada actor, la generación de nuevas posibilidades de acción y la influencia de los estados de ánimo en el proceso de construcción del colegio. Sin embargo, también existen focos y consideraciones particulares a cada establecimiento educacional, debido a que cada establecimiento se centra en un área del servicio educacional distinta. Además, los protocolos de implementación también serán contingentes a cada colegio, dado que dependen de las disposiciones de tiempo que maneje cada comunidad escolar.

En las tablas 2 y 3 se expresan los focos y protocolos de los artefactos de cada establecimiento educacional.

<sup>86</sup> Ibid, p.21.

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ministerio de Educación, Marco para la buena enseñanza, 2003, p.13.

<sup>89</sup> Ibid.

Tabla No. 2: Artefactos y protocolos de la escuela Reyes Católicos - área foco: convivencia escolar

Actor escolar	Nombre artefacto	Foco y consideraciones de fondo	Protocolo de implementación
Alumno	¿Cómo lo paso en la sala de clases?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los alumnos expresen sus intereses, quiebres y preocupaciones acerca de la convivencia escolar, y de los factores que teóricamente afectan a esta.</li> <li>• Que el alumno <i>tome conciencia</i> de su actuar con respecto a las relaciones con su entorno (compañeros, profesores, etc).</li> <li>• Poner al alumno en el centro (tomar conciencia de que lo que le ocurre depende de él).</li> <li>• Tomar conciencia de la influencia de los estados de ánimos en la convivencia escolar que están construyendo.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para los profesores, a través de las sugerencias planteadas por los alumnos.</li> <li>• Comprometer al estudiante con la mejora.</li> </ul>	<p>El consultor externo entrega a los estudiantes el artefacto, mientras estos se encuentran en la sala de clases. El consultor explica a los estudiantes que esto es parte de un proyecto de mejoramiento de la escuela, y que para esto es necesario que cada uno exprese sus opiniones e inquietudes acerca de la convivencia escolar. Luego, el consultor lee el artefacto a todos los alumnos para explicar posibles dudas que tengan los estudiantes. Finalmente, se les pide a los estudiantes que respondan en 15 minutos, lo que será sólo una referencia de tiempo. Además, se les pide a los estudiantes que respondan de forma individual y en silencio. Al final de la aplicación, se agradecerá a los estudiantes por su tiempo y se les recordará que ellos son parte fundamental de lo que la escuela está siendo.</p>
Apoderado	Acercándome a mi hijo(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los apoderados expresen sus inquietudes y preocupaciones con respecto a sus hijos, en el ámbito de la convivencia escolar.</li> <li>• Que los apoderados comiencen a notar la transformación de su hijo en el hogar y en la escuela, más allá de las notas obtenidas, involucrándose en el proceso.</li> <li>• Que tomen conciencia de cómo la escuela puede cambiar el estado de ánimo de sus hijos.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para los profesores a partir de las sugerencias de los apoderados.</li> </ul>	<p>A todos los estudiantes que realicen el artefacto MMEDCAL para alumnos, se les entrega un sobre que contiene el artefacto MMEDCAL para apoderados. Se le pide al estudiante que converse con su apoderado, contándole acerca de que la escuela está realizando un proyecto para mantener una buena convivencia escolar, que incluso él ya realizó el artefacto MMEDCAL alumnos en donde expresó sus inquietudes acerca de la convivencia en la escuela, pero que para el equipo directivo también es muy importante tener una visión acerca de las inquietudes y preocupaciones de los apoderados, porque considera que son un pilar fundamental en la institución escolar. El sobre se les entrega a los estudiantes un día viernes, para que los apoderados aprovechen el tiempo del fin de semana para reflexionar a través del artefacto, y se les pide que lo traigan el día lunes a la escuela.</p>
Profesor	Mi clase: un lugar grato para convivir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el profesor exprese sus principales inquietudes y preocupaciones con respecto al</li> </ul>	<p>Durante el Consejo de Profesores el consultor externo hace entrega del artefacto MMEDCAL profesores a</p>

		<p>tema de convivencia escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el profesor reflexione acerca de su bienestar en la escuela.</li> <li>• Que el profesor tome conciencia de que la convivencia es responsabilidad tanto del profesorado como del alumnado.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para el equipo directivo (a raíz de las preguntas de evaluación hacia este).</li> <li>• Tomar conciencia de que la generación de vínculos es factor clave en la relación alumno-profesor<sup>90</sup>.</li> <li>• Importancia de los estados de ánimos en el desarrollo de la convivencia escolar.</li> <li>• Comprometerse con la mejora.</li> </ul>	<p>todos los docentes asistentes. Luego, el consultor explica la importancia de escuchar las inquietudes y preocupaciones de los docentes en todo este proceso de mejora. Junto a ello, se explica de forma general el artefacto para responder cualquier duda que puedan tener los profesores. Se les pide que terminen en un tiempo de 15 minutos, de igual forma se considerará este tiempo como referencial. El ejercicio es realizado en forma individual y en silencio. Una vez que todos los docentes hayan terminado, se les agradece por su tiempo y colaboración, recordándoles que el principal motor de la mejora son ellos mismos.</p>
--	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 3: Artefactos y protocolos del colegio Pedro Apóstol -área foco: forma de enseñar el contenido en aula

Actor escolar	Nombre artefacto	Foco y consideraciones de fondo	Protocolos de implementación
Alumno	¿Cómo estoy aprendiendo en la sala de clases?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el estudiante exprese sus inquietudes y preocupaciones con respecto a la forma en que se hacen las clases.</li> <li>• Que el estudiante <i>reflexione</i> acerca de su responsabilidad como constructor de su propio aprendizaje y sala de clases.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para los profesores, a través de las sugerencias planteadas por los alumnos.</li> <li>• Reflexionar acerca del diálogo y de la participación en clases, cómo esto afecta al entender.</li> <li>• Influencia de los estados de ánimo en su aprendizaje.</li> <li>• Comprometerse con la mejora.</li> </ul>	Es el mismo protocolo que el descrito en la tabla anterior para los estudiantes de la escuela Reyes Católicos.
Apoderado	Mostrando intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los apoderados expresen sus inquietudes y preocupaciones con respecto al colegio e hijos, en el ámbito de la forma en que se desarrollan las clases.</li> <li>• Que los apoderados comiencen a involucrarse más en el proceso educacional de sus hijos(as).</li> </ul>	El artefacto MMEDCAL apoderados es aplicado en la reunión de apoderados, proceso a cargo del profesor jefe de cada curso. La inspectora general es quien está a cargo de entregar las instrucciones a los profesores jefes, cuyo principal foco es dejar en claro a estos la importancia de los apoderados en este proceso de mejora, para que a

<sup>90</sup> Ibid., p.23.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tomen conciencia de cómo la escuela puede cambiar el estado de ánimo de sus hijos.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para los profesores a partir de las sugerencias de los apoderados.</li> </ul>	su vez los profesores puedan transmitir esto a los apoderados.
Profesor	Mejorando mi clase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el profesor exprese sus inquietudes y preocupaciones acerca de cómo está desarrollando sus clases.</li> <li>• Generar posibilidades de acción para el equipo directivo (a raíz de las preguntas de evaluación hacia este).</li> <li>• Poner al profesor en un rol activo, invitándolo a proponer.</li> <li>• Tomar conciencia de los recursos utilizados en sala.</li> <li>• Influencia de los estados de ánimo en el desarrollo de las clases.</li> <li>• Comprometerse con la mejora.</li> </ul>	El consultor hace entrega de forma personal, y en un sobre, el artefacto MMEDCAL profesores a cada uno de los docentes, explicándoles la importancia de escuchar sus inquietudes y preocupaciones en todo este proceso, recalcando que el mejoramiento va a depender de ellos mismos, junto con agradecer de antemano el tiempo y colaboración brindado. Se les da un plazo de entrega de una semana, para que tengan el tiempo para reflexionar de forma tranquila. Una vez que hayan completado el artefacto se les pide que lo vayan a dejar a la oficina de Coordinación.

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de los artefactos de la escuela Reyes Católicos y del colegio Pedro Apóstol se adjunta en los anexos C y D respectivamente.

## 9.2 APLICACIÓN PILOTO DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

El proceso de implementación es sólo una aplicación piloto, por tanto, el sistema no se aplica a todos los cursos. La decisión acerca de los cursos a considerar se evalúa junto al equipo directivo de cada establecimiento educacional en base a las capacidades que ellos consideran que tienen los alumnos para contestar de forma escrita la primera versión del Sistema MMEDCAL. De esta manera, en la escuela Reyes Católicos la aplicación, tanto del artefacto para alumnos como para apoderados, se realiza a los cursos de 5° a 8° básico, mientras que en el colegio Pedro Apóstol el sistema se aplica en 5°básico A, 8° básico A, I medio A y III medio A.

En relación al artefacto para profesores, este fue entregado a todos los docentes de cada establecimiento educacional.

La forma de aplicación de los distintos artefactos fue descrita en las tablas 2 y 3, en las columnas “protocolos de implementación”.

Finalmente, el número de personas a quienes se les aplicó el Sistema MMEDCAL fue:

### Escuela Reyes Católicos

- Un total de 87 estudiantes desarrollaron el artefacto MMEDCAL para alumnos:

Tabla No. 4: Aplicación del sistema a los alumnos de la escuela Reyes Católicos

Cursos	Encuestados	Total alumnos por curso	% encuestados <sup>91</sup>
5° básico	21	23	91%
6° básico	25	28	89%
7° básico	25	27	93%
8° básico	16	22	73%
<b>Total alumnos</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>87%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Un total de 64 apoderados realizaron el artefacto MMEDCAL para apoderados:

Tabla No. 5: Aplicación del sistema a los apoderados de la escuela Reyes Católicos

Apoderados	Encuestados	Total apoderados por curso	% encuestados
5° básico	16	23	70%
6° básico	18	28	64%
7° básico	17	27	63%
8° básico	13	22	59%
<b>Total apoderados</b>	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Un total de 15 profesores desarrollaron el artefacto MMEDCAL para profesores:

Tabla No. 6: Aplicación del sistema a los profesores de la escuela Reyes Católicos

	Encuestados	Total profesores	% encuestados <sup>92</sup>
<b>Profesores</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>94%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Colegio Pedro Apóstol

- Un total de 130 estudiantes desarrollaron el artefacto para alumnos:

<sup>91</sup> No se pudo aplicar al 100% de los alumnos de cada curso seleccionado, dado que el día de la aplicación no hubo asistencia completa.

<sup>92</sup> Hubo 4 profesores que no asistieron a la reunión en la cual se aplicó el artefacto, por lo que se les entregó el artefacto después, de todas formas hubo un profesor que no respondió.

Tabla No. 7: Aplicación del sistema a los alumnos del colegio Pedro Apóstol

Cursos	Encuestados	Total de alumnos por curso	% encuestados <sup>93</sup>
5°A	42	44	95%
8°A	31	33	94%
I A	32	43	74%
III A	25	31	81%
<b>Total alumnos</b>	<b>130</b>	<b>151</b>	<b>86%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Un total de 68 apoderados realizaron el artefacto MMEDCAL para apoderados:

Tabla No. 8: Aplicación del sistema a los apoderados del colegio Pedro Apóstol

Apoderados	Encuestados	Total apoderados por cursos	% encuestados <sup>94</sup>
5°A	23	44	52%
8°A	22	33	67%
I A	8	43	19%
III A	15	31	48%
<b>Total apoderados</b>	<b>68</b>	<b>151</b>	<b>45%</b>

Fuente: Elaboración propia.

- Un total de 20 profesores realizaron el artefacto MMEDCAL para profesores:

Tabla No. 9: Aplicación del sistema a los profesores del colegio Pedro Apóstol

	Encuestados	Total de profesores	% encuestados <sup>95</sup>
<b>Profesores</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>53%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 EVALUACIÓN DE LA PRIMERA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL

Esta etapa de evaluación se compone de tres partes: evaluación realizada por los actores escolares, a través de las preguntas incluidas en los artefactos; presentación de los principales

<sup>93</sup> No se pudo aplicar al 100% de los alumnos de cada curso seleccionado, dado que el día de la aplicación no hubo asistencia completa.

<sup>94</sup> No se pudo aplicar al 100% de los apoderados de cada curso seleccionado, dado que el día de la reunión de apoderados no hubo asistencia completa.

<sup>95</sup> Si bien el artefacto se entregó a todos los profesores, hubo algunos que no lo respondieron por motivos personales.

resultados a los distintos actores escolares; conclusión de mejoras para el diseño de una segunda versión del sistema.

### 9.3.1 Evaluación realizada por los distintos actores escolares a través de las preguntas incluidas en los artefactos

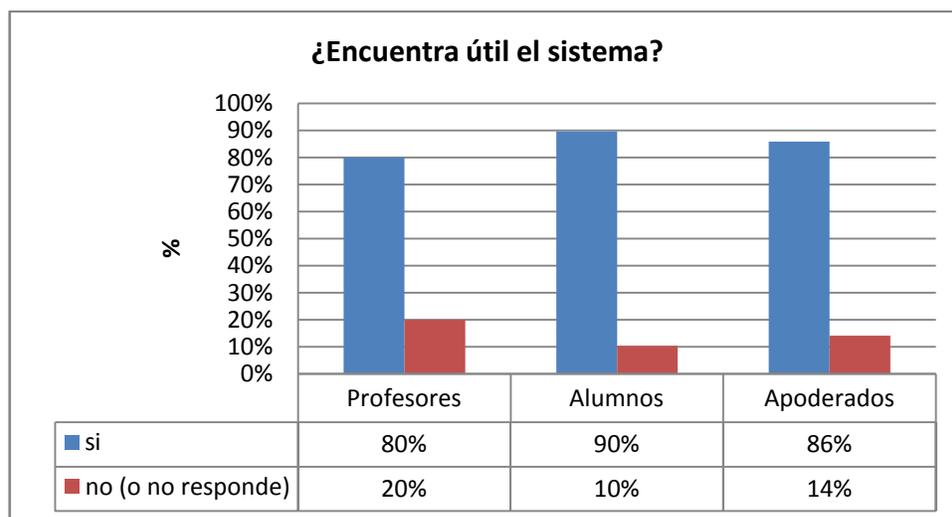
#### Escuela Reyes Católicos

El 49% de los estudiantes declara que al contestar el artefacto sintió desahogo y felicidad por poder expresarse, mientras que otro 25% de ellos señala que el instrumento les ayuda a reflexionar, o a tomar conciencia de sí: *“Me di cuenta de que lo que hago está mal”*<sup>96</sup>.

Más de la mitad de los profesores (53%) declara que el proceso de contestar el Sistema MMEDCAL le ayuda a reflexionar, tomando conciencia de sí: *“me entregó (el Sistema) una instancia de introspección y relajo positivo al responder las preguntas”*<sup>97</sup>. Por otra parte, un 20% de los profesores declara explícitamente que el Sistema le sirve como un canal para expresarse y/o desahogarse.

Las respuestas de los alumnos, apoderados y profesores, cuando se les preguntó por la utilidad del Sistema, fueron:

Gráfico No. 1: Utilidad del sistema según escuela Reyes Católicos



Fuente: Elaboración propia.

De todas formas es importante considerar que:

- El 45% de los estudiantes encuestados, manifiestan explícitamente que el sistema los ayuda a expresarse.
- Un 16% de los apoderados que respondieron las encuestas, declara explícitamente que quieren ver dinamismo a partir del Sistema, de modo contrario sería inútil la evaluación.

<sup>96</sup> Cita de un alumno de octavo básico.

<sup>97</sup> Cita de un profesor de la Escuela Reyes Católicos

- Además, un 16% de los apoderados declara explícitamente que el aplicar este Sistema demuestra que la escuela se preocupa por sus hijos: *“muy buena (la encuesta) ya que como apoderados nos damos cuenta del interés como colegio tienen hacia nuestros hijos<sup>98</sup>”*.

En relación a posibles modificaciones del Sistema MMEDCAL se desprende:

Un 20% de los alumnos haría alguna modificación como hacer menos preguntas de desarrollo y colocar preguntas específicas hacia profesores en particular.

Por otra parte, un 34% de los apoderados modificaría algunas cosas de la encuesta. Las modificaciones que más se repiten son: agregar más preguntas para evaluar a los profesores y hacer las encuestas más seguidas para poder generar soluciones. Además, un 6% de los apoderados no encuentra cómodo el medio por el cual se desarrolla el Sistema, declarando que les gustaría en forma personal.

Finalmente, un 27% de los profesores modificaría algunas cosas del instrumento como: ampliar el número de preguntas de la relación profesor-alumno y profesor-profesor y hacer preguntas con mayor profundidad. Todos los profesores expresan comodidad por el medio a través del que se desarrolla el instrumento.

### **Colegio Pedro Apóstol**

Un 25% de los alumnos señala que al contestar el artefacto siente que puede expresarse y que esto es una preocupación del colegio hacia él: *“me gustó porque pude decir lo que siento”<sup>99</sup>*. En tanto, un 24% manifiesta satisfacción y reflexión al hacerlo. Por otra parte, un 38% de los alumnos manifiesta que nada le ocurrió.

El 65% de los profesores declara haber reflexionado en el proceso de desarrollo de la encuesta: *“ayuda a ver cosas que a lo mejor no son consideradas continuamente pero que sí están presentes constantemente”<sup>100</sup>*. Por otra parte, un 25% de los profesores no responde acerca de lo que le ocurre, o expresa que no le ocurrió nada.

A los alumnos, apoderados y profesores se les preguntó por la utilidad del sistema y sus respuestas fueron:

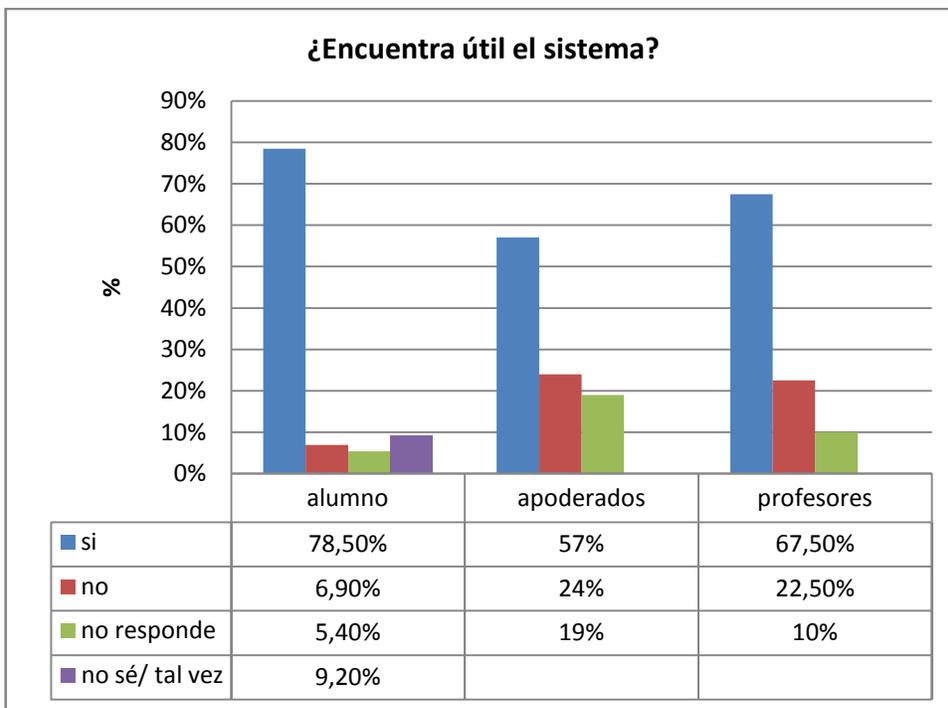
---

<sup>98</sup> Cita de un apoderado de la Escuela Reyes Católicos

<sup>99</sup> Cita de un alumno del colegio Pedro Apóstol.

<sup>100</sup> Cita de un profesor del colegio Pedro Apóstol.

Gráfico No. 2: Utilidad del sistema según colegio Pedro Apóstol



Fuente: Elaboración propia.

Un 78,5% de los alumnos declara que el Sistema MMEDCAL es útil, siendo la principal utilidad el poder expresar su opinión acerca de cómo mejorar el colegio. Por otra parte, un 57% de los apoderados señala que el Sistema es útil, mientras que un 24% asegura que no, dado a que no creen que se haga algo con lo obtenido. Con respecto a los profesores, un 67,5% declara que el Sistema es útil señalando, principalmente, que es importante la autoevaluación.

En relación a posibles modificaciones del Sistema MMEDCAL los actores escolares declaran:

El 32% de los alumnos modificaría algunas cosas de la encuesta, siendo las principales recomendaciones: agregar más evaluación a los profesores (pudiendo evaluar por asignatura) y más preguntas acerca de las relaciones entre compañeros.

El 50% de los profesores haría modificaciones al Sistema, principalmente, hacerlo menos tedioso y generar instancias para dialogar en grupo con los demás profesores. Además, un 55% de los profesores declara que sería mejor desarrollar el Sistema de forma presencial o vía internet.

Finalmente, un 9% de los apoderados modificaría algunos aspectos de la encuesta. Principalmente, les gustaría un mayor tiempo para responder y una evaluación más personalizada a los profesores. Un 18% de los apoderados propone desarrollar el Sistema vía internet, mientras que un 8% prefiere vía personal o telefónica.

### 9.3.2 Informe de resultados a cada establecimiento educacional

Una vez procesado todos los datos se confecciona un informe para cada establecimiento educacional, junto con la realización de presentaciones acerca de los resultados a los docentes de cada establecimiento educacional. Esto se hace con el objetivo de provocar reflexión y gatillar acción. **En anexo E se incluyen las conclusiones acerca del funcionamiento de los colegios, que se desprenden de la primera versión del sistema MMEDCAL aplicado.**

A continuación, se evalúa el proceso que se llevó a cabo en cada institución:

#### **Escuela Reyes Católicos**

Se realizan dos presentaciones, esto se debe a que en la primera presentación los docentes declaran nuevas posibilidades de mejora, por tanto en la segunda presentación se refuerzan los conceptos detrás del Sistema MMEDCAL con el objetivo de poder llevar esas posibilidades a la acción.

##### Primera presentación:

La exposición estuvo dirigida a todos los docentes, quienes la evaluaron con nota 6.1, en escala de 1 a 7<sup>101</sup>. Por otra parte, los docentes evaluaron la presentación de la siguiente forma<sup>102</sup>:

El 100% de los asistentes declara haber quedado en estados de ánimo que abren posibilidades a la mejora. Además, todos los asistentes consideran que la exposición fue un buen aporte en su aprendizaje. En relación a lo mismo, un 41% de los docentes plantea que el trabajo presentado fue un buen diagnóstico que le ayudó a escuchar las opiniones de los alumnos.

En lo que respecta a las nuevas posibilidades visualizadas por los profesores, a partir de la primera aplicación del Sistema MMEDCAL, un 59% señala que esto le ayudará a buscar estrategias, potenciar su trabajo y seguir mejorando, un 23% dice ver posibilidades de mejorar la comunicación y afecto hacia los estudiantes, mientras que un 18% considera que este proceso ha servido para abrir las puertas a un proceso de diálogo y autocrítica continuo<sup>103</sup>.

##### Segunda presentación:

A la exposición asistió el total de docentes de la escuela (20), junto a 4 asistentes de la educación. El trabajo consistió en el desarrollo de las bases teóricas del Sistema MMEDCAL (conversación, lenguaje, constructivismo radical, escuchar, quiebres, posibilidades, mejora a través de la acción). Además, se entregó a cada docente una copia de los comentarios escritos por los estudiantes y apoderados a través del Sistema MMEDCAL, con el objeto de “escuchar” nuevas posibilidades y para que pudiesen retroalimentar el Sistema MMEDCAL para el diseño de una segunda versión. Este proceso de evaluación se llevó a cabo en grupos de 4 a 5 personas a través del artefacto “evaluando”<sup>104</sup>. La evaluación fue la siguiente:

---

<sup>101</sup> A la exposición asistieron 17 docentes de un total de 20.

<sup>102</sup> La sesión se evaluó a través del artefacto “elongando”, diseñado en el PHD del DII de la Universidad de Chile. Se adjunta el diseño en anexo F.

<sup>103</sup> Es importante considerar que hace más de 10 años que no se hacía alguna intervención en la escuela, que considerara preguntar las inquietudes y preocupaciones a los estudiantes y apoderados.

<sup>104</sup> El artefacto “evaluando” fue diseñado por el autor de este trabajo. Se adjunta el diseño en anexo G.

Un 67% de los docentes se declara sorprendido al leer los comentarios de los alumnos y apoderados, generándoles preocupación y autocrítica a su labor, pero a la vez quedan con interés en escuchar más, y con mayor atención, acerca de lo que esperan los alumnos y apoderados del profesorado. Por otra parte, un 17% de los profesores señala que se hicieron conscientes de que los alumnos no se sienten escuchados. Además, un 100% de los profesores considera que este tipo de feedback (los comentarios escritos de los alumnos y apoderados a través del Sistema MMEDCAL) es útil, dada la importancia que tiene escuchar las opiniones e inquietudes de los alumnos y apoderados para ver posibilidades de cambio y mejorar las relaciones con ellos: *“es bueno porque permite una retroalimentación entre alumnos- apoderados- profesores, para modificar y potenciar situaciones positivas y negativas”*<sup>105</sup>. Por otra parte, la mitad de los profesores manifiesta interés por recibir este tipo de feedback 2 veces al año, mientras que la otra mitad lo prefiere 3 veces al año. Una sugerencia planteada por el 17% de los profesores, es confeccionar encuestas más breves.

Las nuevas posibilidades, declaradas por los profesores, que surgieron a partir de la aplicación del Sistema MMEDCAL fueron:

- “La apertura de canales de comunicación entre todos los estamentos, generando mayores niveles de compromiso”.
- “Mejorar en forma continua, tanto emocional, profesional y socio-afectivamente”.
- “Mejorar la comunicación entre profesorado, alumnos y apoderados”.
- “Cambiar prácticas pedagógicas y afectivas como también la disciplina de los alumnos”.
- “La posibilidad de mejorar a través de acciones concretas las acciones en todos los ámbitos”.
- “Posibilidades de capacitación para enfrentar nuevos desafíos, nuevas generaciones”.
- “Encontrar nuevas estrategias que produzcan comunicación, acercamiento y cambio”.
- “Hablar y exponer nuestros intereses para lograr encontrar remediales”.

Por otra parte, con el objetivo de capacitar al equipo directivo en la implementación de sistemas MMEDCAL, se propuso a uno de sus miembros, la Jefa de UTP, quien estaba a cargo de desarrollar la Jornada de Reflexión de fin de año, que evaluara la jornada utilizando los artefactos: *sintonizando* y *elongando*<sup>106</sup>, dado que estos artefactos comparten la misma base conceptual que el Sistema MMEDCAL que se estaba aplicando en la escuela.

La propuesta fue aceptada. De esta forma, se logró que la Jefa de UTP se internalizara con la metodología de evaluación que tienen como trasfondo los Sistemas MMEDCAL. Luego se le preguntó al equipo directivo por los beneficios que habían observado al aplicar este tipo de evaluación en la jornada. Se recogen las siguientes respuestas:

- “Tomar conciencia del estado de ánimo al comenzar es importante para centrarse y predisponerse. Cuestionarse el estado de ánimo con el que ando y cambiar el switch”.
- “Ver posibilidades a partir de los obstáculos declarados”.
- “Interesante la visión de la gente para saber qué piensan, qué les interesa. Ver si se pueden cumplir las expectativas y si no explicar por qué”.
- “Mejorar el trabajo que se hace”.

---

<sup>105</sup> Cita de profesores de la escuela Reyes Católicos.

<sup>106</sup> Desarrollados en el Programa de Habilidades Directivas de la Facultad de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

- “Conocer las debilidades”.
- “Evaluar, ver si el cliente quedó satisfecho”.
- “Saber el estado de ánimo con el que terminó la gente para saber si motivó o no la jornada”.
- “Estar alerta a las sugerencias de los demás”.

### **Colegio Pedro Apóstol**

Se realizan dos presentaciones, primero se presentan los resultados a los estudiantes y luego se hace una exposición a los docentes<sup>107</sup>.

#### Presentación a estudiantes:

Luego de procesar los datos obtenidos a través de la primera versión del Sistema MMEDCAL, se notó que **una de las principales inquietudes manifestadas por el 45% de los estudiantes fue el desarrollo de clases más dinámicas, participativas y que el profesor explicara más**. En contraposición, un 27% de los alumnos declara no participar activamente en las clases más de la mitad de las veces, y un 66% señala no levantar la mano para preguntar algo cuando no entiende. Con el objeto de hacer conscientes a los estudiantes de esta situación y de guiarlos a una reflexión en torno a la premisa de que la clase es construida por ellos mismo, concepto en que se basan los Sistemas MMEDCAL, se realizó una presentación a cada curso<sup>108</sup> acerca de las inquietudes expresadas por ellos mismos, por los apoderados y por los profesores a través del Sistema MMEDCAL. Luego de cada presentación, se mantuvo una conversación de alrededor 20 minutos, con principal foco en lo que escuchan a raíz de los comentarios de los demás. De esta conversación surgió *el miedo a las burlas* como principal motivo por el cual no participaban más seguido en las clases y porque no preguntaban. Para evaluar lo generado a partir de todo esto, se les pidió a los estudiantes (una vez terminada la conversación) que respondieran dos preguntas: ¿qué podrías aportar a partir de lo escuchado? Y ¿qué te ocurrió?

A continuación se muestra una síntesis de los comentarios de los alumnos<sup>109</sup>:

Un 32% de los alumnos, escribe explícitamente aportes que él haría a la clase, siendo los principales:

- Crear confianza y respeto con el resto de sus compañeros
- Ayudar a los demás.

El resto de los alumnos, si bien expresan la responsabilidad que tienen ellos como constructores de la clase, no son explícitos en el aporte que harían para mejorar.

Por otro lado, un 49% de los estudiantes declara que la conversación gatilló en ellos: toma de conciencia, mejora, reflexión, sentimiento de ser escuchado y de poder expresarse. Algunas de las frases escritas por estos alumnos fueron:

---

<sup>107</sup> En la escuela Reyes Católicos no se realizó una presentación a los alumnos porque se contaba con disposiciones de tiempo y calendario distintas.

<sup>108</sup> Recordar que los cursos intervenidos fueron cuatro (5°A, 8°A, I°A y III°A).

<sup>109</sup> Las presentaciones se hicieron a 107 alumnos, se debe considerar que el total de alumnos en los cursos intervenidos son 151, la baja asistencia se debió a que era una fecha en que ya no quedaban evaluaciones y muchos alumnos dejan de ir a clases. Las presentaciones se realizaron el día 21.12.2011.

- *“Crear más confianza entre nosotros” (alumno de 5° básico).*
- *“Que nosotros debemos respetarnos si queremos aprender y que hay que levantar la mano si tenemos dudas sin tener miedo a las burlas” (alumno de 5° básico).*
- *“El respeto, ayudar a las personas en las asignaturas que más les cuestan, a otras personas, y a mí me va bien en esa asignatura y los puedo ayudar” (alumno de 5° básico).*
- *“Me sentí escuchado y agradecido porque nos ponen atención para aprender más” (alumno de 5° básico).*
- *“Me doy cuenta que yo también tengo responsabilidades” (alumnos de 8° básico).*
- *“Me di cuenta que para ser mejores hay que poner de nuestra parte” (alumnos de 8° básico).*
- *“Me sentí valorado” (alumnos de 8° básico).*
- *“Que las clases pueden ser más didácticas si hay más participación de los alumnos”*
- *“Apoyar a los profesores” (alumnos de 8° básico).*
- *“Que el mejoramiento de la clase es un trabajo que se debe llevar a cabo en conjunto” (alumnos de 8° básico).*
- *“Me di cuenta que nuestra opinión es demasiado importante y que no la damos a entender por vergüenza” (alumno de I° medio).*
- *“Igual darme cuenta de este tipo de cosas me llevan a una autocrítica sobre mi comportamiento y cómo soluciono mis problemas” (alumno de III° medio).*

#### Presentación a docentes:

La exposición consistió en una presentación acerca de las principales inquietudes y preocupaciones expuestas por los estudiantes y apoderados, además de un repaso acerca de los principales conceptos que sustentan a los sistemas MMEDCAL, cómo estos se orientan a la acción, y la importancia de escuchar abriendo posibilidades y generando oportunidades. Luego de la presentación, se realizó una evaluación a través de grupos de conversación de 4 o 5 profesores, a quienes se les entregó un informe con el análisis de los resultados obtenidos a través del Sistema MMEDCAL junto a los comentarios escritos de los alumnos y apoderados. Además, se facilitó a los profesores el artefacto “evaluando”<sup>110</sup>, para orientar la conversación a escuchar nuevas posibilidades de mejora y sugerir formas de mejorar el Sistema MMEDCAL. A partir de las reflexiones generadas se puede desprender lo siguiente:

La sesión se realizó con un grupo de 22 docentes<sup>111</sup>, el 40% de los docentes señala explícitamente que al leer los comentarios lograron reflexionar acerca de su quehacer, generando un diálogo en el grupo. Un 20% de los docentes declara: *“no sorprende, porque siempre existe un desencanto e insatisfacción y apoderados tienden a responsabilizar al colegio y educadores del proceso educativo; disociando el rol parental”*. Otro 20% de los docentes señala sentir que los apoderados aún no percibían los cambios realizados en la metodología. Además, el total de los docentes indica que recibir este tipo de feedback le era útil, el principal motivo de ello, declarado por un 60%, es la importancia de conocer las perspectivas de los demás actores para mejorar en forma continua. Un 60% de los docentes manifiesta interés por recibir este tipo de feedback 2 veces al año, el otro 40% lo prefiere 2 veces al mes, o más seguido.

<sup>110</sup> Es el mismo artefacto aplicado en la escuela Reyes Católicos a excepción de la pregunta de las posibilidades, la cual se realizó a través de otro instrumento.

<sup>111</sup> La invitación fue hecha a los 43 docentes

La principal sugerencia, planteada por un 60% de los docentes, es proponer una metodología para realizar el proceso de forma sistemática, precisando de mejor forma los objetivos y la utilidad del Sistema.

Al término de la sesión, se evaluó lo generado en esta a través del artefacto “elongando”<sup>112</sup>: la sesión fue evaluada con nota 6.1, por parte de los docentes, y todos señalaron que el aporte a su aprendizaje fue bueno o muy bueno, además, el total de los profesores declara terminar la sesión con estados de ánimo que abren posibilidades. Un 73% de los docentes declara explícitamente que a partir de lo conversado en la sesión se le abren posibilidades de mejora en su labor educativa y relaciones con sus estudiantes, replanteándose sus actuales prácticas: *“replantearme mi manera de hacer clases para motivar más a mis estudiantes”*.<sup>113</sup>

Finalmente, se realizó una reunión con el equipo directivo, en donde los beneficios expresados acerca del MMEDCAL fueron:

- “Muchos quedaron con la pregunta de su trabajo, incluso una profesora, que no asistió a la sesión, pidió el informe mmedcal y dijo que lo ocupará para la planificación de este año”.
- “Te hace refocalizarte”.
- “Generar clic’s”.
- “Construye una calidad en conjunto”.
- “Gatilla cambios de estado”.
- “Te provoca reflexionar y cuestionarte” - “Los alumnos toman conciencia de que el *gracioso* les impide poner atención en clases.

### 9.3.3 Evaluación general

El principal beneficio reportado por los alumnos, fue la oportunidad de expresarse y la valoración que vieron hacia su opinión. En tanto, los profesores vieron en este sistema una oportunidad de reflexionar y cuestionarse acerca de su quehacer.

Tanto a alumnos, apoderados y profesores les parece un sistema útil, pero hacen hincapié en el querer ver resultados (principalmente los profesores). Es por esto que en la presentación de resultados a los docentes, se les recalca la invitación a ver las posibilidades de acción que ellos mismos pueden realizar. Para algunos apoderados (16% de la escuela Reyes Católicos), el sólo hecho de que la escuela estuviese haciendo este proyecto, significaba que el establecimiento se estaba preocupando más por los alumnos.

En relación a las recomendaciones hacia el Sistema MMEDCAL planteadas por alumnos, apoderados y profesores se propone:

La sugerencia planteada por un 26% de los estudiantes fue agregar una evaluación por asignaturas, para poder evaluar a cada profesor. En este sentido, se les explicó a los alumnos del colegio Pedro Apóstol, durante la presentación de resultados, que el principal objetivo de este proyecto es que cada quien ponga la mirada sobre sí, por lo que el foco estará en la autoevaluación. Por otra parte, dado que no se hizo una presentación de resultados a los estudiantes de la escuela Reyes Católicos, en la segunda versión del Sistema MMEDCAL se pondrá más énfasis en transmitir el foco de la observación de sí mismo.

---

<sup>112</sup> El artefacto “elongando” se adjunta en anexo F.

<sup>113</sup> Cita de un profesor del Colegio Pedro Apóstol

Por su parte, un 22% de los apoderados también recomienda que los artefactos den la posibilidad de evaluar de forma más personalizada a los profesores. En este sentido, en la segunda versión del Sistema, se dará un mayor énfasis en que el foco principal del artefacto para apoderados es poner en el centro al alumno, no al profesor.

Es importante mencionar que tanto alumnos como apoderados se manifestaron conformes con el medio a través del cual se implementaron los artefactos. Por su parte, los profesores, particularmente el 50% de docentes del colegio Pedro Apóstol, sugirieron hacer artefactos menos tediosos y generar instancias para dialogar en grupo con los demás profesores. Este será un punto importante a considerar en la segunda versión del Sistema MMEDCAL: ayudar a generar más instancias de conversación, que no sólo sean artefactos de reflexión individual.

En relación a la periodicidad del Sistema MMEDCAL, un 55% de los profesores declara interés por recibir un feedback tanto de alumnos como apoderados 2 veces al año, mientras que el otro 45% prefiere 3 veces al año, o incluso más. Sin embargo, al considerar que el estudiante es un ser dinámico que se transforma continuamente y que sus preocupaciones van cambiando, se considera hacer artefactos más breves y concisos para la segunda versión del sistema, de modo que los profesores puedan realizarlos con mayor periodicidad.

Uno de los principios de los Sistemas MMEDCAL es generar alumnos, apoderados y profesores activos y comprometidos con el proceso de mejora. Si bien en esta primera versión los distintos actores escolares expresaron sus inquietudes y preocupaciones, no hubo concreción de esas posibilidades, a pesar de que ayudó a la expansión de conciencia, reflexión y declaración de nuevas posibilidades. Las presentaciones se hicieron a alumnos y profesores por separado, por tanto tampoco se generó una instancia en que estudiantes y profesores pudiesen crear en conjunto nuevas posibilidades. Por otra parte, si bien las presentaciones realizadas fueron un aporte a ver nuevas posibilidades de acción, también existe la posibilidad de que nada se haga. Para aumentar las posibilidades de mejora y mantener un estado de ánimo de mejora, es crucial la recurrencia.

En este sentido, el diseño de la segunda versión, apuntará a mantener la generación de reflexión y expansión de conciencia, producida en la primera versión, pero se dará un mayor énfasis a la generación de conversaciones recurrentes entre actores, de modo de aumentar las posibilidades de acción. Esto llevará a una mayor participación de los distintos actores escolares, provocando mayor involucramiento y compromiso con el mejoramiento continuo de cada comunidad escolar.

## **10. DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL**

Para velar por la continuidad del proyecto, se define, junto a los equipos directivos de cada establecimiento, un Equipo MMEDCAL que será responsable del funcionamiento del Sistema MMEDCAL. El equipo MMEDCAL, de ambos establecimientos, es conformado por las orientadoras de cada colegio y el autor de este proyecto. La elección de las orientadoras como encargadas del Sistema MMEDCAL se debe a que son quienes están mejor preparadas para mantenerlo, a juicio de los directores de ambos colegios.

## 10.1 DISEÑO SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL

El proceso de codiseño de la segunda versión del Sistema MMEDCAL consistió en al menos una reunión semanal con el Equipo MMEDCAL de cada establecimiento educacional durante 5 semanas<sup>114</sup>.

Las principales inquietudes y preocupaciones manifestadas por los alumnos, apoderados y profesores en la primera versión fueron<sup>115</sup>:

- Escuela Reyes Católicos – Área foco: convivencia escolar.
  - Preocupaciones e inquietudes de los alumnos:
    - Mayor orden y silencio, declarado por un 32% de los alumnos.
    - Mejorar relación entre compañeros, manifestado por un 31% de los estudiantes.
    - Mejorar relación con el profesor, señalado por un 23% de los alumnos.
  - Preocupaciones e inquietudes de los apoderados<sup>116</sup>:
    - Mantener la escuela como un lugar acogedor, que se destaque por sus buenas relaciones.
  - Preocupaciones e inquietudes de los profesores:
    - Tener los tiempos para poder reflexionar sobre su quehacer.
  
- Colegio Pedro Apóstol – Área foco: forma de enseñar el contenido en aula.
  - Preocupaciones e inquietudes de los alumnos:
    - Desarrollo de clases más dinámicas y participativas, declarado por un 45% de los alumnos.
    - Generar un ambiente de mayor respeto, confianza, ayuda y unión, declarado por un 26% de los alumnos.
  - Preocupaciones e inquietudes de los apoderados:
    - Mayor involucramiento del profesor hacia sus hijos – la disposición a escuchar y a explicar que tengan los profesores. Declarado por un 36% de los apoderados.
    - Mayor orden y disciplina hacia sus hijos(as). Declarado por un 9% de los apoderados.
  - Preocupaciones e inquietudes de los profesores:
    - Tener los tiempos para poder reflexionar sobre su quehacer.

Considerando lo anterior, junto al énfasis de generar conversaciones recurrentes entre actores para aumentar la posibilidad de generar acción, el diseño de los artefactos de la segunda versión del Sistema MMEDCAL es el siguiente:

---

<sup>114</sup> En el caso de la escuela Reyes Católicos las reuniones se realizaron junto a todo el equipo directivo.

<sup>115</sup> En anexo E se encuentra en mayor detalle lo planteado.

<sup>116</sup> En la primera versión del Sistema MMEDCAL para apoderados, aplicada en la escuela Reyes Católicos, no se logra determinar una inquietud que predomine en los apoderados acerca de sus hijos. Por lo tanto, se codiseñó junto al equipo directivo el artefacto: “Construyendo una mejor escuela para mi hija(o)”, adjunto en anexo H. El cual se aplicó en la primera reunión de apoderados del año 2012 y que se enfocó en percibir qué es lo que inquieta a los apoderados al comenzar este año. La inspectora general de la escuela se encargó de procesar las encuestas recibidas, llegando a la principal conclusión de que los apoderados tenían a sus hijos en la escuela porque la consideran un lugar acogedor, y una de las mayores preocupaciones con respecto a sus hijos es la parte académica.

### 10.1.1 Artefacto para los alumnos

**Nombre del artefacto:** “¿En qué estoy?”

**Objetivo:** Que el estudiante reflexione, es decir, que tome conciencia de los estados de ánimo en los que está y los juicios que tiene acerca de las cosas que vive, y cómo estos influyen en la forma que construye su vida en la escuela. Esto provocará un fenómeno de detenerse y poner la atención en sí, haciendo contacto consigo mismo.

**Tiempo de implementación:** Se aplicará cada semana durante la hora de consejo de curso. Considerando los tiempos manejados por los colegios, la periodicidad acordada junto a los equipos directivos es semanal.

**Descripción del instrumento:**

- Preguntas relacionadas con los estados de ánimo: esta parte tiene dos funciones:
  - Que el alumno aprenda a observar sus propios estados de ánimos y se haga consciente desde dónde está construyendo lo que le pasa.
  - Que el profesor observe los estados de ánimo que tienen sus alumnos, facilitando la forma de guiar al curso, y la construcción de la clase.
- Preguntas relacionadas con el compromiso y propuestas: el principal foco de estas preguntas es que el estudiante empiece a hacerse cargo de la “construcción” del colegio, siendo capaz de comprometerse con algo y cumplirlo. Esto ayudará al profesor(a) a tener una visión general del grado de compromiso de sus alumnos, y en caso de una falta de compromiso general, poner la conversación al centro para tomar acciones.
- Preguntas relacionadas con las inquietudes y preocupaciones: estas preguntas ayudarán al profesor(a) a darse cuenta desde dónde está aprendiendo el estudiante esta semana. Es crucial que el profesor(a) se haga cargo de estas preocupaciones, no resolviendo todas las dificultades de sus estudiantes, pero sí orientándolos o guiándolos.

Las sutilezas que existen entre el diseño de un colegio u otro se deben a que el foco estuvo en distintas áreas: convivencia escolar en el caso de la escuela Reyes Católicos y la forma de desarrollar la clase en el caso del colegio Pedro Apóstol.

**Protocolo de implementación:**

1. Durante los primeros 10 minutos de Consejo de Curso, el profesor entregará el artefacto a cada estudiante, para que reflexione solo y en silencio.
2. Luego, el profesor podrá destinar otros 10 minutos para generar una conversación en torno a las inquietudes planteadas por los estudiantes (la dinámica a realizar queda a criterio del profesor).
3. Se invita a todos los alumnos a entregar el artefacto que acaban de responder. De esta forma, el profesor tendrá la oportunidad de leer todas las reflexiones de sus alumnos<sup>117</sup>, para luego reflexionar a partir de las preguntas entregadas en el artefacto “Reflexionando acerca de mi curso”.

---

<sup>117</sup> Se considera que en la dinámica de conversación que se realiza, es muy difícil que todos los alumnos participen. Por tanto, el que los alumnos entreguen sus inquietudes escritas es una forma de lograr escuchar a cada uno, inclusive a los más tímidos.

4. Una vez que el profesor haya reflexionado en torno a las preguntas recién mencionadas, antes del próximo consejo de curso, podrá conversar con la orientadora acerca de las principales inquietudes, preocupaciones y acciones que realizará en relación a la reflexión semanal realizada, con el objetivo de que la orientadora pueda guiar al profesor en todo este proceso.

La transformación se da en la interacción y conversación con otros, por tanto es crucial que exista una conversación grupal en el curso acerca de las preocupaciones e inquietudes que tienen semana a semana. De lo contrario, expresar todo, sólo en el papel, difícilmente llevará a tomar acciones para mejorar la escuela. En este sentido, se explicó a los profesores que la dinámica planteada es una opción, si como profesor(a) se da cuenta que le es conveniente realizar otro tipo de dinámica, no existe ningún impedimento. Sólo se recomienda considerar los siguientes puntos como indispensables:

- Entregar el artefacto “reflexionando acerca de mi curso” a la orientadora y conversar con ella en torno a las principales inquietudes y preocupaciones encontradas.
- Generar una conversación grupal con los estudiantes acerca de sus principales preocupaciones e inquietudes semanales.

A final de mes, el artefacto “¿En qué estoy?” de los estudiantes tendrán una tabla en el reverso<sup>118</sup>. En este caso el procedimiento será el mismo descrito anteriormente, con la salvedad que el profesor entregará, a la orientadora, todos los artefactos “¿en qué estoy?” de sus estudiantes (sólo los de esa semana), junto al artefacto “reflexionando acerca de mi curso”. Esto se debe a que la tabla que responderán los alumnos será digitalizada para que a final de semestre pueda haber una comparación de mes a mes. Es importante considerar que si bien el objetivo de los Sistemas MMEDCAL es mejorar y no medir, esta medición de las áreas de interés de cada establecimiento servirá para gatillar acción en los profesores.

En las ilustraciones 1 y 2 se muestran los artefactos para alumnos correspondientes a la escuela Reyes Católicos y al colegio Pedro Apóstol respectivamente<sup>119</sup>. Además en la ilustración No.3 se expone el artefacto que ayuda a guiar la conversación entre profesor y orientadora:

---

<sup>118</sup> En esta tabla se consideraron las principales inquietudes planteadas por los estudiantes en la primera versión del Sistema MMEDCAL.

<sup>119</sup> Sólo se muestran los artefactos “¿en qué estoy?” mensuales, recordar que los artefactos semanales son los mismos que los mensuales a excepción de la tabla y la pregunta final.

Ilustración No. 1: Artefacto para los alumnos de la escuela Reyes Católicos



Nombre : \_\_\_\_\_

Curso : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

**¿En qué estoy?**

*Reflexionar acerca de ti y tu entorno te ayuda a aprovechar mejor tu vida en la Escuela, viendo qué cosas puedes hacer y cambiar.*

¿Andas con las pilas puestas? Pinta el rayo de Baterín, mientras más arriba lo pintes significará que esta semana estarás más dispuesto a mejorar tu sala de clases y escuela.



¿En qué estados de ánimo te encuentras al iniciar esta semana?  
¿En qué onda estás? ¿Cómo andas? *Selecciona TRES alternativas encerrando en un círculo las que más te representan:*

<p>Optimismo</p> <p>Alegría</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Ambición</p>	<p>Agradecimiento</p> <p>Confianza</p> <p>Tranquilidad</p> <p>Esperanza</p>
<p>Confusión</p> <p>Intranquilidad</p> <p>Ansiedad</p> <p>Desconfianza</p>	<p>Resignación</p> <p>Tristeza</p> <p>Enojo</p> <p>Resentimiento</p>

OTROS: \_\_\_\_\_

¿Cumpliste los compromisos que hiciste en el pasado Consejo de Curso? ¿Qué reflexión tienes al respecto?

---



---



---

¿Cuál ha sido el aprendizaje más significativo que has vivido desde el último Consejo de Curso hasta ahora?

---



---



---

¿Cuáles son las preocupaciones o inquietudes con las que andas, en relación a tu curso y/o escuela? ¿Cómo afectan estas preocupaciones en tu convivir en la escuela?

---



---



---

¿Cómo ayudarás, hasta el próximo Consejo de Curso, para hacer de la escuela un mejor lugar para convivir?

---



---



---

## ¿Cómo te has visto el último mes?

Por favor evalúa las siguientes afirmaciones, marcando con una "X" la alternativa que más te identifique.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Relación con profesores</b>					
"Escucho en silencio cuando el profesor explica"					
"Siento que los profesores son un apoyo para mí"					
"Mantengo un buen trato con mis profesores"					
<b>Relación entre compañeros</b>					
"Me preocupo de mis compañeros"					
"Ayudo a mis compañeros"					
"Molesto a mis compañeros"					
"Mis compañeros me molestan"					
<b>Relación con el entorno</b>					
"Boto papeles al piso"					
"Rayo las mesas o las paredes de mi sala"					
"Ayudo a ordenar mi sala"					

En caso que tengas algún comentario o sugerencia escríbelo a continuación:

---

---

---

---

---

**Recuerda: ¡¡¡La Escuela la construimos todos!!!!**

2/2

Ilustración No. 2: Artefacto para los alumnos del colegio Pedro Apóstol



Nombre : \_\_\_\_\_

Curso : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

**¿En qué estoy?**

*Reflexionar acerca de ti y tu entorno te ayuda a aprovechar mejor tu vida en el Colegio, viendo qué cosas puedes hacer y cambiar.*

¿Andas con las pilas puestas? Pinta el rayo de Baterín, mientras más arriba lo pintes significará que esta semana estarás más dispuesto a mejorar tu sala de clases y colegio.



¿En qué estados de ánimo te encuentras al iniciar esta semana? ¿En qué onda estás? ¿Cómo andas? *Selecciona TRES alternativas encerrando en un círculo las que más te representan:*

Optimismo	Alegría	Agradecimiento	Confianza
Ambición	Entusiasmo	Esperanza	Tranquilidad
Confusión	Intranquilidad	Resignación	Tristeza
Desconfianza	Ansiedad	Enojo	Resentimiento

OTROS: \_\_\_\_\_

¿Cumpliste tus compromisos de la semana pasada? ¿Por qué si o por qué no?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son las preocupaciones o inquietudes que tienes esta semana?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo crees tú que pueden esas preocupaciones e inquietudes afectar tu aprendizaje y bienestar esta semana?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué puedes hacer esta semana para mejorar las relaciones con tus compañeros y/o profesores?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### ¿Cómo te has visto el último mes?

Por favor evalúa las siguientes áreas, marcando una "X" en la alternativa que más te identifique.

(Conciencia de sí)	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
"Participo en clases"					
"Opino libremente en clases"					
"Me concentro en clases"					
<b>(Conciencia del entorno)</b>					
"Trato respetuosamente a mis compañeros en clases, sin burlarme de ellos"					
"Ayudo a mis compañeros de curso en su aprendizaje"					
"En la sala de clases existe una preocupación entre compañeros"					
"Los profesores reconocen la participación en clases"					
"En general las clases tienen algo para aprender cada semana"					
"En las clases se utilizan varios recursos"					
"Ayudo a mantener la sala limpia y ordenada"					

En caso que tengas algún comentario o sugerencia escríbelo a continuación:

---

---

---

---

**Recuerda: ¡¡¡El Pedro Apóstol lo construimos todos!!!!**

2/2

Ilustración No. 3: Artefacto que ayuda a focalizar la conversación entre profesor y orientadora

	Nombre : _____
	Curso : _____
	Fecha : _____
<b>Reflexionando acerca de mi curso</b>	
<i>Una vez que haya leído las reflexiones de sus estudiantes, por favor responda las siguientes preguntas. No le tomará más de cinco minutos.</i>	
A raíz de la lectura de las reflexiones de sus estudiantes, ¿qué posibilidades de acción evalúa para guiar a sus estudiantes?	
<hr/> <hr/> <hr/>	
Describa la impresión general con la cual quedó de su curso, después del ejercicio realizado:	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<b>¡Muchas gracias por compartir su reflexión!</b>	

Este artefacto es ocupado en ambos establecimientos.

## 10.1.2 Artefacto para los apoderados

**Nombre:** “Construyendo una mejor escuela para mi hija(o)”.

**Objetivo:** El principal objetivo del artefacto es que los apoderados tomen conciencia de la emocionalidad de sus hijos y las preocupaciones que tienen con respecto a ellos, junto a reflexionar acerca de su participación en el proceso educacional de estos, lo que les ayudará a involucrarse más en la educación de sus hijos.

**Tiempo de implementación:** Se aplicará cada mes en la reunión de apoderado. Esto se decide junto al Equipo MMEDCAL dados los tiempos de los colegios y la importancia de la recurrencia para gatillar acción.

### Descripción del instrumento:

- La primera parte se enfoca en lograr que el apoderado pueda observar a su hijo, reflexionando acerca de sus estados de ánimo y las inquietudes con respecto a él.
- La segunda parte consiste en preguntas que buscan hacer consciente al apoderado de su nivel de involucramiento con el proceso educativo de su hijo e invitarlo a asumir algún compromiso de apoyo a su hijo.
- Finalmente, se adjunta una tabla en la cual se invita al apoderado a evaluar los puntos de interés, expresados en la primera versión del Sistema MMEDCAL. Para la realización de la escala de evaluación se consideraron 4 y 5 opciones para facilitar la evaluación<sup>120</sup>.

### Protocolo de implementación:

1. Durante los primeros 10 minutos de la reunión, el profesor entregará el artefacto a cada apoderado para que reflexione solo y en silencio.
2. Luego, el profesor podrá destinar otros 10 minutos para generar una conversación en torno a las inquietudes planteadas por los apoderados (la dinámica a realizar queda a criterio del profesor). Otra opción posible, es que el profesor realice la reunión enfocado en las inquietudes planteadas por los apoderados. De esta forma, la posibilidad de captar un mayor interés por parte de los apoderados será mayor.
3. Se invita a todos los apoderados a entregar el artefacto que acaban de responder. De esta manera, el profesor tendrá la oportunidad de leer todas las reflexiones de los apoderados<sup>121</sup> para luego reflexionar a partir de las preguntas incluidas en el artefacto “Reflexionando acerca de los apoderados”.
4. Una vez que el profesor haya reflexionado en torno a las preguntas recién mencionadas, en lo ideal dentro de la misma semana en que se realizó la reunión, podrá conversar con la orientadora acerca de las principales inquietudes, preocupaciones y acciones que realizará en relación a la reflexión ejecutada. De esta forma, la orientadora podrá guiar al profesor en todo este proceso. Es recomendable tener una fotocopia del artefacto “reflexionando acerca de los apoderados”. De esta manera, el profesor podrá entregar una copia a la orientadora y mantener el original con él, lo que le servirá para planificar la reflexión de

---

<sup>120</sup> Roberto Hernández et al, “Metodología de la Investigación”, 2001, p.262.

<sup>121</sup> Considerando que en la dinámica de conversación que se realizó, es muy difícil que todos los apoderados participen. Por tanto el que los apoderados entreguen sus inquietudes escritas es una forma de lograr escuchar a cada uno.

la próxima reunión de apoderados. Además, se le pide al profesor entregar a la orientadora todos los artefactos de reflexión de los apoderados<sup>122</sup>.

La dinámica de implementación recién planteada es sólo una alternativa, cada profesor(a) podrá implementar el instrumento como más le acomode. De todas formas, es vital considerar como indispensables los siguientes puntos:

- Entregar el artefacto “reflexionando acerca de los apoderados” a la orientadora y conversar con esta a partir de las preguntas que aparecen en el artefacto.
- Generar una conversación grupal con los apoderados, acerca de sus principales preocupaciones e inquietudes planteadas en sus reflexiones.

En las ilustraciones 4 y 5 se muestran los diseños de los artefactos para apoderados de la escuela Reyes Católicos y del colegio Pedro Apóstol respectivamente. También se expone el artefacto que ayuda a guiar la conversación entre profesor y orientadora en la ilustración No. 6:

---

<sup>122</sup> Es importante que la orientadora reciba todos los artefactos de los apoderados, porque luego se digitalizará la tabla que se incluye en estos, para tener un registro de cambios a final del semestre.

Ilustración No. 4: Artefacto para apoderados de la escuela Reyes Católicos



Nombre del estudiante : \_\_\_\_\_  
 Curso : \_\_\_\_\_  
 Fecha : \_\_\_\_\_

**Construyendo una mejor Escuela para mi hija(o)**

Estimada(o) apoderada(o): Como Escuela Reyes Católicos queremos aportar de la mejor forma posible en la formación de su hijo(a), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados. Para esto le pedimos conteste esta pequeña encuesta que le tomará menos de 10 minutos aprox.

¿Cómo ha visto a su hija(o) últimamente? Marque TRES alternativas.

- |                                       |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Optimista    | <input type="checkbox"/> Intranquila(o) | <input type="checkbox"/> Tranquila(o)   | <input type="checkbox"/> Agradecida(o) |
| <input type="checkbox"/> Alegre       | <input type="checkbox"/> Ansiosa(o)     | <input type="checkbox"/> Esperanzada(o) | <input type="checkbox"/> Triste        |
| <input type="checkbox"/> Ambiciosa(o) | <input type="checkbox"/> Desconfiada(o) | <input type="checkbox"/> Confundida(o)  | <input type="checkbox"/> Confiada(o)   |
| <input type="checkbox"/> Entusiasta   | <input type="checkbox"/> Resignada(o)   | <input type="checkbox"/> Enojada(o)     |  |

Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las principales preocupaciones o inquietudes que tiene respecto de su hija(o) para este mes?

\_\_\_\_\_

¿Cómo participó el mes pasado en la Escuela (reuniones de apoderados, entrevistas, aportes al curso de su hijo, etc)?

\_\_\_\_\_

¿Cómo participará este mes en la Escuela, para que podamos abordar en conjunto las inquietudes y preocupaciones que usted tiene respecto de su hija(o)?

\_\_\_\_\_

Por favor evalúe las siguientes áreas, marcando con una "X" la alternativa que más la(o) identifique.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	No observado
"En la escuela existe un buen trato con mi hija(o)"						
"Mi hija(o) se siente valorada(o) en la escuela"						
"Mi hija(o) muestra interés por aprender"						
"Mi hija(o) se integra con sus compañeros"						
"Mi hija(o) establece diálogo con los profesores"						

Si tiene algún comentario o sugerencia por favor escríbalo a continuación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!**

Ilustración No. 5: Artefacto para apoderados del colegio Pedro Apóstol



Nombre del estudiante : \_\_\_\_\_  
 Curso : \_\_\_\_\_  
 Fecha : \_\_\_\_\_

**Construyendo un mejor Colegio para mi hija(o)**

Estimada(o) apoderada(o): Como Colegio Pedro Apóstol queremos aportar de la mejor forma posible en la formación de su hijo(a), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados. Para esto le pedimos conteste esta pequeña encuesta que le tomará menos de 10 minutos aprox.

¿Cómo ha visto a su hija(o) últimamente? Marque TRES alternativas.

- |                                       |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Optimista    | <input type="checkbox"/> Intranquila(o) | <input type="checkbox"/> Tranquila(o)   | <input type="checkbox"/> Agradecida(o) |
| <input type="checkbox"/> Alegre       | <input type="checkbox"/> Ansiosa(o)     | <input type="checkbox"/> Esperanzada(o) | <input type="checkbox"/> Triste        |
| <input type="checkbox"/> Ambiciosa(o) | <input type="checkbox"/> Desconfiada(o) | <input type="checkbox"/> Confundida(o)  | <input type="checkbox"/> Confiada(o)   |
| <input type="checkbox"/> Entusiasta   | <input type="checkbox"/> Resignada(o)   | <input type="checkbox"/> Enojada(o)     |  |

Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las principales preocupaciones o inquietudes que tiene respecto a su hija(o)?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cómo participó el mes pasado en el colegio (reuniones de apoderados, entrevistas, aportes al curso de su hijo, etc)?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cómo participará este mes en el colegio, para que podamos abordar en conjunto las inquietudes y preocupaciones que usted tiene respecto de su hija(o)?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Por favor evalúe las siguientes áreas, marcando con una "X" la alternativa que más la(o) identifique.

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	No observado
Atención del profesor jefe					
Respuesta del profesor jefe frente a inquietudes que tenga de su estudiante					
Presentación personal exigida por el colegio					
Su estudiante cumple con la presentación personal exigida por el colegio					
Aviso ante un problema de su estudiante					

***¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!***

Ilustración No. 6: Artefacto para focalizar la conversación entre profesor y orientadora



Nombre : \_\_\_\_\_  
Curso : \_\_\_\_\_  
Fecha : \_\_\_\_\_

### Reflexionando acerca de los apoderados

*Una vez que haya leído las reflexiones de los apoderados, por favor responda las siguientes preguntas. No le tomará más de cinco minutos.*

A raíz de la lectura de las reflexiones de los apoderados, ¿qué posibilidades de acción ve para la relación con ellos?

---

---

---

Describe la impresión general con la cual quedó de su curso, después del ejercicio realizado:

---

---

---

**¡Muchas gracias por compartir su reflexión!**

Este artefacto se utiliza en ambos establecimientos educacionales.

### 10.1.3 Artefacto para profesores

**Nombre del artefacto:** “Preparando mi semana” y “Evaluando mi semana”.

**Objetivo:** Que la profesora o profesor reflexione para que de este modo pueda guiar al estudiante a reflexionar.

**Tiempo de implementación:** En la escuela Reyes Católicos el artefacto se aplica cada quince días en los Consejos Técnicos<sup>123</sup>. Mientras que el artefacto se aplica los lunes y viernes de cada semana en el colegio Pedro Apóstol<sup>124</sup>. Estos tiempos fueron acordados en conjunto con el equipo directivos de cada establecimiento educacional.

**Descripción del instrumento**<sup>125</sup>: es una guía de preguntas para guiar la reflexión. Cada profesora o profesor se quedará con su artefacto de reflexión. Lo importante es compartir, dentro de lo posible, las inquietudes entre todos los docentes, con el objeto de construir comunidad, ayudándose unos con otros a generar mejores juicios con respecto a la institución escolar de la cual son parte.

En la ilustración No.7 se muestra el artefacto aplicado de forma quincenal en la escuela Reyes Católicos y semanalmente (todos los lunes) en el colegio Pedro Apóstol. Además, en la ilustración No. 8 se expone el artefacto que se aplica cada viernes en el colegio Pedro Apóstol.

---

<sup>123</sup> Se aplica el artefacto: preparando mi semana.

<sup>124</sup> Se aplica el artefacto “preparando mi semana” el día lunes y el artefacto “evaluando mi semana” el día viernes.

<sup>125</sup> Los instrumentos están basados en los artefactos *preparándonos* y *elongoando*, desarrollados en el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

## Ilustración No. 7: Artefacto para profesores



Fecha : \_\_\_\_\_

### Preparando mi semana

Estimado(a) Profesor(a): Detenerse a mirar las preocupaciones e intereses que tiene es crucial para que pueda aprovechar esta semana al máximo.

***“El escuchar consiste en oír y buscar o atender donde lo que el otro dice es válido”. Humberto Maturana.***

¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al iniciar esta semana? Seleccione **TRES** de las siguientes alternativas o agregue otras distinciones:

- |                                       |   |   |                                       |
|---------------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo   | <input type="checkbox"/> Interés        | <input type="checkbox"/> Confusión      | <input type="checkbox"/> Esperanza    |
| <input type="checkbox"/> Aceptación   | <input type="checkbox"/> Paz            | <input type="checkbox"/> Inquietud      | <input type="checkbox"/> Euforia      |
| <input type="checkbox"/> Ambición     | <input type="checkbox"/> Resentimiento  | <input type="checkbox"/> Agradecimiento | <input type="checkbox"/> Alegría      |
| <input type="checkbox"/> Expectación  | <input type="checkbox"/> Optimismo      | <input type="checkbox"/> Escepticismo   | <input type="checkbox"/> Ansiedad     |
| <input type="checkbox"/> Confianza    | <input type="checkbox"/> Desinterés     | <input type="checkbox"/> Enojo          | <input type="checkbox"/> Resignación  |
| <input type="checkbox"/> Indiferencia | <input type="checkbox"/> Tranquilidad   | <input type="checkbox"/> Impaciencia    | <input type="checkbox"/> Desconfianza |
| <input type="checkbox"/> Curiosidad   | <input type="checkbox"/> Intranquilidad | <input type="checkbox"/> Prudencia      |                                       |

OTROS: \_\_\_\_\_

¿Cree que los estados de ánimo recién declarados son los más adecuados para aprovechar esta semana?

\_\_\_\_\_

Si es necesario, ¿cree posible mejorar sus estados de ánimo para aprovechar mejor la semana? ¿Por qué vía?

\_\_\_\_\_

¿Desde qué intereses, quiebres\* o preocupaciones comenzará a construir esta semana en la Escuela? (¿Cuáles son sus IQP's?)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por compartir sus reflexiones!**

\* Juicio de que algo está ocurriendo (o no está ocurriendo) y eso altera el curso esperado de los acontecimientos.

El artefacto “preparando mi semana” es ocupado de forma quincenal en la escuela Reyes Católicos y semanalmente (todos los lunes) en el colegio Pedro Apóstol.



Fecha: \_\_\_\_\_

### Evaluando mi semana

**Hacer una pausa y evaluar la semana, le ayudará a tomar conciencia de su hacer.**

¿En qué estados de ánimo se encuentra al finalizar esta semana? Marque las **TRES** opciones que más la(o) identifiquen:

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo   | <input type="checkbox"/> Interés        | <input type="checkbox"/> Confusión      |
| <input type="checkbox"/> Aceptación   | <input type="checkbox"/> Paz            | <input type="checkbox"/> Inquietud      |
| <input type="checkbox"/> Ambición     | <input type="checkbox"/> Resentimiento  | <input type="checkbox"/> Agradecimiento |
| <input type="checkbox"/> Expectación  | <input type="checkbox"/> Optimismo      | <input type="checkbox"/> Escepticismo   |
| <input type="checkbox"/> Confianza    | <input type="checkbox"/> Desinterés     | <input type="checkbox"/> Enojo          |
| <input type="checkbox"/> Indiferencia | <input type="checkbox"/> Tranquilidad   | <input type="checkbox"/> Impaciencia    |
| <input type="checkbox"/> Curiosidad   | <input type="checkbox"/> Intranquilidad | <input type="checkbox"/> Prudencia      |
| <input type="checkbox"/> Esperanza    | <input type="checkbox"/> Alegría        | <input type="checkbox"/> Ansiedad       |
| <input type="checkbox"/> Euforia      | <input type="checkbox"/> Resignación    | <input type="checkbox"/> Desconfianza   |

OTROS: \_\_\_\_\_

¿Qué posibilidades nuevas ve para usted a partir de lo que ha vivido esta semana en el Colegio?

---

---

---

¿Qué fue lo que más le gustó esta semana en el Colegio?

---

---

---

¿Qué fue lo que menos le gustó esta semana en el Colegio?

---

---

---

**¡Muchas gracias por compartir sus reflexiones!**

## 10.2 APLICACIÓN PILOTO DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

La aplicación piloto se realiza durante el mes de abril del año 2012. Para lograr un mayor empoderamiento del sistema por parte de los establecimientos, la aplicación quedó a cargo del Equipo MMEDCAL conformado por las orientadoras de cada colegio y el autor de este proyecto. Este último, sólo actuó como apoyo, dado que la impresión y entrega de materiales estuvo a cargo de las orientadoras, quienes además fueron responsables de la aplicación del artefacto para profesores, mientras que la aplicación de los artefactos para alumnos y apoderados quedó a cargo de los profesores jefes de cada curso.

Además, se realizó una reunión con cada profesor jefe de los cursos seleccionados, para recalcar los puntos importantes de los Sistema MMEDCAL, explicar la aplicación de los artefactos y responder cualquier tipo de duda que tuviesen.

### 10.2.1 Aplicación del artefacto para alumnos

Los cursos intervenidos fueron los mismos que en la aplicación de la primera versión del Sistema MMEDCAL. Recordar que la aplicación del artefacto para los alumnos es semanal.

A continuación se muestra un detalle de la aplicación del sistema a los alumnos de la escuela Reyes Católicos y del colegio Pedro Apóstol en las tablas 10 y 11 respectivamente:

Tabla No. 10: Aplicación del sistema a los alumnos de la escuela Reyes Católicos<sup>126</sup>

Cursos	N° de alumnos por curso	N° de aplicaciones realizadas
5° básico	32	2
6° básico	25	1
7° básico	27	2
8° básico	27	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 11: Aplicación del sistema a los alumnos del colegio Pedro Apóstol

Cursos	N° de alumnos por curso	N° de aplicaciones realizadas
6°A	45	3
I°A	43	1 <sup>127</sup>
II°A	43	2
IV°A	31	3

Fuente: elaboración propia.

<sup>126</sup> En este caso, dado que la primera aplicación piloto se realizó en el año escolar anterior, los alumnos de 8° básico son los que en la aplicación pasada correspondían a 7° básico, lo mismo ocurre con los demás cursos. Es importante considerar que los alumnos de 8° básico que participaron en la primera versión del MMEDCAL ya no se encuentran porque la escuela sólo imparte educación básica.

<sup>127</sup> En I medio A se realizó sólo una aplicación por problemas de disponibilidad horaria.

### 10.2.2 Aplicación del artefacto para apoderados

El artefacto se aplicó a los mismos cursos que el artefacto para los alumnos, a excepción del curso I° medio A del colegio Pedro Apóstol, cuyo profesor jefe se retiró del proyecto por problemas de tiempo. El artefacto sólo se implementó una vez, dado que el período de evaluación dura un mes y el artefacto se aplica en las reuniones de apoderados que se desarrollan de forma mensual.

A continuación se muestra un detalle de la aplicación del sistema a los apoderados de la escuela Reyes Católicos y del colegio Pedro Apóstol en las tablas 12 y 13 respectivamente:

Tabla No. 12: Aplicación del sistema a los apoderados de la escuela Reyes Católicos

Cursos	N° de apoderados asistentes a reunión	N° de aplicaciones realizadas
5° básico	27	1
6° básico	20	1
7° básico	16	1
8° básico	25	1

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 13: Aplicación del sistema a los apoderados del colegio Pedro Apóstol

Cursos	N° de apoderados asistentes a reunión	N° de aplicaciones realizadas
6°A	31	1
II°A	27	1
IV°A	20	1

Fuente: Elaboración propia.

### 10.2.3 Aplicación del artefacto para profesores

**Escuela Reyes Católicos:** Se realizó 2 veces durante los Consejos Técnicos, a los cuales asisten 21 docentes<sup>128</sup>.

**Colegio Pedro Apóstol:** La aplicación consistió en dos reflexiones por semana (lunes y viernes), durante reuniones realizadas en la mañana a las cuales asisten un promedio de 30 docentes.<sup>129</sup> La aplicación se realizó sólo una vez de forma completa (lunes y viernes con un tiempo para hacer comentarios) y luego sólo se entregó el artefacto, sin llevar a cabo ninguna dinámica conversacional.

<sup>128</sup> Considerando al equipo directivo.

<sup>129</sup> Los lunes son 33 y los viernes 30.

## 10.3 EVALUACIÓN DE LA SEGUNDA VERSIÓN DEL SISTEMA MMEDCAL

El proceso de evaluación de la segunda versión del Sistema MMEDCAL se dividió en tres partes. Primero se realizó una evaluación por parte de los profesores, durante el mes de abril, confeccionándose una síntesis de esta, la que se expuso a los equipos directivos de cada establecimiento. La segunda parte consistió en una evaluación final con los equipos directivos de cada establecimiento educacional. Finalmente se describe la evaluación realizada a los videos MMEDCAL.

### 10.3.1 Evaluación por parte de los profesores

Durante un mes se realizaron 15 entrevistas a los profesores jefes de los cursos seleccionados, entrevistando 2 veces a cada profesor<sup>130</sup>. A través de estas entrevistas, se evaluaron los 3 artefactos que componen el Sistema MMEDCAL (artefacto para alumnos, apoderados y docentes). Al final de cada entrevista, se pidió a los profesores que contestaran de forma escrita algunas preguntas en relación al sistema<sup>131</sup>. Además, en el caso del colegio Pedro Apóstol, se realizó una evaluación a través de correo electrónico con el resto de los profesores para evaluar los artefactos de apoderados y docentes<sup>132</sup>.

Las entrevistas abordaron las siguientes áreas de evaluación:

- Aspectos de forma:
  - Cómo se han llevado a cabo los protocolos conversacionales y el proceso de aplicación.
- Aspectos de fondo:
  - Cómo se ha trabajado el concepto del Sistema MMEDCAL.
  - Beneficios y dificultades.
  - Generación de acciones a partir del sistema.
- Propuestas y sugerencias al diseño del sistema.

La totalidad de los profesores entrevistados declararon que el proceso se llevó de forma clara y precisa. En relación al apoyo del Equipo MMEDCAL (orientadora y autor del trabajo), el 100% de los profesores se declaran satisfechos, principalmente porque sienten que se les toma en cuenta, por ejemplo a través de las entrevistas realizadas con cada profesor en las cuáles siempre se les preguntó por propuestas que tuviesen al sistema y las formas de cómo se abordarían tales propuestas.

---

<sup>130</sup> Se realizaron 8 entrevistas la segunda semana de abril del año 2012 (1 a cada profesor), y luego 7 entrevistas la primera semana de mayo (recordar que un profesor no continuo en el proyecto).

<sup>131</sup> En anexo I se muestran las preguntas.

<sup>132</sup> Fueron 29 los profesores consultados y se recibió respuesta de 7. Las preguntas que se hicieron acerca del artefacto para apoderados fueron las mismas que se les pidió contestaran de forma escrita los profesores entrevistados. Mientras que las preguntas acerca del artefacto para docentes, fueron las mismas que contestaron de forma oral los profesores entrevistados, en anexo J se muestran las preguntas.

## **Evaluación del artefacto para alumnos:**

Aspectos de forma:

Siete de los profesores entrevistados manifiestan comodidad con el medio de implementación del sistema, además de encontrarlo apropiado y seguro para que los estudiantes se puedan expresar. Sólo una profesora prefiere realizar únicamente dinámicas orales, señalando que para cursos pequeños (sexto básico) la parte escrita no le resultó efectiva.

Existieron dos maneras de desarrollar la dinámica del sistema en clases: realizando la dinámica al comienzo de la clase o al final de la clase. Tres profesores declararon que a veces el tiempo de Consejo de Curso era muy poco para realizar la reflexión y además, para hacer todas las otras cosas que debían hacer en esa clase<sup>133</sup>. En base a esto, se volvió a recalcar que la idea del sistema es que les ayude para realizar de mejor forma su quehacer diario, incluyendo lo que usualmente realizaban en Consejo de Curso, no que sea una tarea adicional. De hecho, una profesora aplica el sistema al final de la clase para que los alumnos reflexionen acerca del tema tratado en Consejo de Curso y cómo lo aplicarán durante la semana.

En relación a las conversaciones semanales con la orientadora, sólo una profesora fue constante y conversó semanalmente con la orientadora acerca de lo que ocurría con el curso. La principal razón entregada por los profesores, como causante de esto, es que estaban con los tiempos muy justos.

Aspectos de fondo:

Una dificultad expresada por 2 de los 3 profesores del colegio Pedro Apóstol fue que desde la segunda vez que se aplicó el sistema, los estudiantes comenzaron a cuestionarse por qué se estaba haciendo lo mismo nuevamente. Por ello, se recordó a los profesores que una de las bases de los Sistemas MMEDCAL es partir de la premisa de que los seres humanos se están transformando todo el tiempo y que las preguntas que se hacen semana a semana, son una guía para que el estudiante pueda reflexionar acerca de cómo está cambiando y desde dónde está construyendo el colegio. Por tanto, el ejercicio no es el mismo, porque el estudiante no es el mismo en una semana que en la siguiente. Además, dado que un profesor pidió ayuda en cómo mostrar el significado de forma más concreta a los alumnos, se diseñó un video MMEDCAL dirigido a los estudiantes, en donde se explica el para qué reflexionar semana a semana<sup>134</sup>.

A juicio de los profesores<sup>135</sup> el artefacto para alumnos ha servido para que los estudiantes puedan expresar sus inquietudes y preocupaciones de forma sincera, tomando conciencia de su quehacer y que se puede mejorar en conjunto: *“A partir de las encuestas he notado que los alumnos tienen plena conciencia de sus errores y las ganas que presentan para mejorar”*<sup>136</sup>; *“Principalmente lo he notado en el diálogo(los beneficios). Los chicos reflexionan y cuestionan su actuar, lo que finalmente les estimula a cambiar ciertas conductas”*<sup>137</sup>.

---

<sup>133</sup> Hubo uno de esos profesores que tenía una hora de consejo cada 2 semanas, por lo que se optó por retirarlo del proyecto. Decisión tomada en conjunto con la orientadora del colegio.

<sup>134</sup> En la tercera parte de este capítulo se explican más detalles del diseño y evaluación del video MMEDCAL estudiantes.

<sup>135</sup> En anexo K se adjuntan los beneficios que manifestaron los profesores de forma escrita.

<sup>136</sup> Declaración de un profesor de la escuela Reyes Católicos.

<sup>137</sup> Declaración de una profesora del colegio Pedro Apóstol.

Los profesores declararon de forma explícita<sup>138</sup> que las reflexiones realizadas a través del sistema los han llevado a actuar: acercándose más a sus estudiantes, hablando con alguno de ellos de forma individual, generando más instancias de diálogo, desarrollando temas en consejo de curso según las inquietudes que plantean y organizándose mejor como curso.

Además, los 8 profesores entrevistados señalan que el sistema ayuda a los alumnos a reflexionar y tomar un rol activo, principalmente porque les permite mirar su entorno y a ellos mismos, buscando formas de mejorar.

Por otra parte, 3 de los 8 profesores entrevistados destacan la facilidad que les entrega el sistema para notar los estados de ánimo en los cuales están sus alumnos. Ello, les ayuda a prepararse de una u otra forma para acercarse a sus estudiantes. Es importante recordar que en la primera versión del sistema se llegó a la conclusión que los estados de ánimo de los alumnos se correlacionan de forma positiva con cuánto ellos sienten que están aprendiendo en clases.

Propuestas y sugerencias al diseño del Sistema:

Tres de los cuatro profesores entrevistados de la escuela Reyes Católicos sugirieron mejorar el proceso de entrega de materiales, junto con establecer tiempos determinados para reunirse con la orientadora. En tanto, 2 de los profesores del colegio Pedro Apóstol hicieron hincapié en generar un mayor dinamismo en el sistema, para que los alumnos no pierdan el interés, y que se realizaran reuniones de evaluación con todos los profesores que están realizando el proyecto con el objetivo de retroalimentarse.

### **Evaluación del artefacto para apoderados**

Si bien este proyecto considera sólo la aplicación del artefacto para apoderados de los cursos seleccionados, los equipos directivos de ambos establecimientos decidieron realizarlo a todos los cursos, por lo que, de forma adicional, se hizo una pequeña evaluación comparativa en el colegio Pedro Apóstol acerca de lo que ocurrió con los cursos seleccionados y con los otros.

#### ***Escuela Reyes Católicos***

Recordar que en la primera reunión de apoderados se realizó un artefacto especial, adjunto en el anexo H, en base a la cual se diseñó la última versión del artefacto para apoderados. Esta última versión del artefacto se aplicó una vez terminado el proceso de evaluación con profesores, por lo que no se tiene una evaluación de este por parte del profesorado. De todas formas, en la siguiente sección de este capítulo se muestra la evaluación del artefacto por parte del equipo directivo.

#### ***Colegio Pedro Apóstol***

Aspectos de forma:

Los profesores declaran (2 de los 3 entrevistados) que el tiempo que existe en las reuniones de apoderados es muy poco para realizar de forma completa la actividad, por lo que no se alcanza a generar alguna dinámica de conversación.

---

<sup>138</sup> En anexo L se adjuntan los comentarios escritos de los profesores.

Aspectos de fondo:

Se hará la distinción entre los profesores jefes de los cursos seleccionados, con quienes se tuvo un total de tres reuniones personales para tratar los temas relacionados con el proceso de aplicación del sistema, y el resto de los profesores a quienes sólo se les entregó instrucciones generales para desarrollar el artefacto con los apoderados.

Son tres los profesores jefes con quienes se mantuvo reuniones, uno de ellos señala que el Sistema MMEDCAL, en particular el artefacto para apoderados, le ha servido para conocer la impresión que tienen los apoderados del colegio y de él, el resto de los profesores declaran no ver algún beneficio aún. Ninguno de los tres ha generado algún tipo de acción a partir del sistema. Por otra parte, los tres profesores indican que el sistema ayuda a reflexionar y a tomar un rol activo a los apoderados, haciéndolos caer en conciencia de otros aspectos de su hijo, más allá de las notas. Dos de los profesores declaran haber visto entusiasmo en los apoderados mientras que un profesor no los vio con interés en participar.

Los profesores jefes, con los cuales no se tuvo reuniones personales para explicar el artefacto, sino que sólo recibieron instrucciones generales por parte de la orientadora, declaran no ver ningún beneficio al aplicar el sistema, señalando que los apoderados no entendían las preguntas. Por ello, la principal sugerencia planteada por este grupo de profesores es realizar una capacitación acerca del sistema.

### **Evaluación del artefacto para profesores**

#### ***Escuela Reyes Católicos:***

Aspectos de forma:

Los cuatro profesores a quienes se entrevistó afirman que se destina muy poco tiempo para realizar la reflexión. Por otra parte, dos profesores están de acuerdo con la periodicidad con que se realiza la reflexión (cada 15 días), mientras que los otros dos creen que debería ser una vez al mes.

Aspectos de fondo:

Todos los profesores creen que es útil reflexionar a través del sistema, pero insisten en el poco tiempo destinado a la reflexión, incluso un profesor declara sentir que se hace sólo por compromiso.

#### ***Pedro Apóstol:***

Aspectos de forma:

Más de la mitad de los profesores declara que sería mejor hacer la reflexión una vez a la semana y no dos<sup>139</sup>. Además, la totalidad de los profesores señala que los tiempos entregados para reflexionar son muy cortos<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> Es en base a una evaluación realizada por 10 profesores, 3 por medio de entrevistas y 7 por medio de correo electrónico.

<sup>140</sup> Es imposible que la reflexión se haga en sólo 5 minutos. Se necesitarían al menos 15 minutos, 5 para hacer la reflexión propia y 10 minutos para conversar entre profesores.

Aspectos de fondo:

Todos los profesores indican que les parece útil reflexionar, siempre y cuando se entreguen los tiempos adecuados.

### **10.3.2 Evaluación por parte de los equipos directivos**

Una vez terminada la evaluación del sistema MMEDCAL por parte de los profesores, esta se presenta a los equipos directivos de cada establecimiento y se les pide que evalúen de forma escrita los artefactos para alumno, apoderado y profesores, en términos de beneficios, costos, acciones generadas y sugerencias.

#### **Evaluación del artefacto para alumnos**

##### ***Escuela Reyes Católicos:***

Los beneficios declarados por el equipo directivo son: que el alumno se ha ejercitado en mirar y reflexionar más sobre sus acciones, notando que ellos son responsables del clima escolar; el alumno puede expresar libremente sus preocupaciones, inquietudes y estados de ánimo, siendo una oportunidad para que el profesor jefe los guíe. Además, afirman que es una muy buena instancia para que los alumnos aprendan a redactar lo que les pasa.

Por otra parte, el equipo directivo declara explícitamente que se ha instalado en la rutina la expresión de emociones como un proceso normal y cotidiano. También, señalan que algunos profesores han diseñado estrategias y abordado temas planteados por los alumnos a través del sistema.

Uno de los costos declarados por el equipo directivo es el tiempo que se invierte, exponiendo que falta el hábito de realizar reflexiones inmediatas con los profesores jefes, una vez que terminan los consejos de curso. Otra dificultad percibida por el equipo directivo es que sienten que los docentes aún no internalizan 100% lo valioso del sistema.

Finalmente, el equipo directivo propone seguir con la sistematización generada y hacer reflexiones más profundas acerca del sistema y la utilidad de este, además de generar informes bimensuales, que se den a conocer al equipo directivo.

##### ***Colegio Pedro Apóstol:***

El equipo directivo declara que el artefacto ha entregado la posibilidad de tener un tiempo, detenerse y reflexionar, ayudando a los alumnos a canalizar las ansias de decir, de involucrarse, de pertenecer y hacerlos conscientes de que los cambios se construyen.

La principal dificultad declarada por el equipo directivo ha sido en la periodicidad de la aplicación por parte de los docentes.

Una integrante del equipo directivo declara que ha escuchado más y ha estado acompañando a los alumnos, mientras que a otra integrante le ha servido para tomar conciencia de cómo cualquier cambio en un sistema afecta toda su totalidad. El resto del equipo directivo indica no haber generado acciones concretas, ni tampoco haberlas observado hasta el momento, pero que si se ha estado implementando la reflexión, argumentando que es un proceso lento y que tomará más tiempo.

Las sugerencias propuestas por el equipo directivo son con respecto a una mayor sistematización en la reflexión y a la existencia de reportes a dirección.

### **Evaluación del artefacto para apoderados**

#### ***Escuela Reyes Católicos<sup>141</sup>:***

El equipo directivo declara que los apoderados han valorado como un aporte el artefacto realizado por la escuela, manifestando que les gustan las preguntas que se les hacen, sintiéndose tomados en cuenta. Por otra parte, la principal dificultad ha sido el lograr generar el hábito en los profesores para que desarrollen de forma inmediata la reflexión acerca de lo ocurrido en el curso, para de este modo trabajar en conjunto profesores y directivos en el desarrollo de estrategias.

En lo que respecta a generación de acciones, el equipo directivo declara que hasta el momento han estado en una etapa de sistematización del feedback recibido, tomando conciencia de lo expresado por los apoderados.

La principal sugerencia planteada es expandir más la reflexión, que no sólo quede entre el profesor, orientadora e inspectora general.

#### ***Colegio Pedro Apóstol:***

El equipo directivo declara que el principal beneficio de la aplicación ha sido instaurar el espacio de reflexión y que los apoderados sienten que existe preocupación por ellos.

Una de las dificultades, a juicio del equipo directivo, ha sido el poco tiempo que existen en las reuniones de apoderados y que algunos apoderados no entienden bien la dinámica<sup>142</sup>.

Por otra parte, el equipo directivo declara que no ha visto acciones generadas a partir del artefacto para apoderados.

Como sugerencias, plantea seguir generando espacios de diálogo y continuar trabajando el concepto.

### **Evaluación del artefacto para profesores**

#### ***Escuela Reyes Católicos:***

El equipo directivo señala que gracias al artefacto para profesores, los docentes han estado más conscientes de la influencia de sus estados de ánimos en su quehacer cotidiano. Además, indican que se ha abierto la posibilidad de expresar el sentir de cada uno, permitiendo hacer una pausa y mirar lo que se está haciendo.

La principal dificultad percibida por el equipo directivo es el poco tiempo en que se ha aplicado. Si bien existe un espacio destinado a la reflexión, sería óptimo hacerlo con más tiempo, actualmente se destinan aproximadamente de 10 a 15 minutos.

---

<sup>141</sup> Recordar que esta evaluación considera el artefacto MMEDCAL-apoderado definitivo, que no alcanzó a ser evaluado por los profesores.

<sup>142</sup> Refiriéndose a los cursos que no fueron los seleccionados, y cuyos profesores jefes no fueron capacitados.

Por otra parte, la Jefa de UTP, quien está a cargo de llevar los Consejos Técnico, instancia en que se desarrolla el artefacto para profesores, declara que el artefacto le ha servido para modificar temáticas a tratar y generar mayor participación por parte de los docentes. Como innovación, se desarrollará un Consejo de Disciplina que fue propuesto por los profesores.

Finalmente, a modo general, la directora del establecimiento declara: “*sólo puedo decir que este sistema nuevo para nosotros es un tremendo aporte ya que nos permite reflexionar sobre nuestras prácticas como institución escolar y con los diferentes actores que participan en el proceso educativo*”<sup>143</sup>.

### ***Colegio Pedro Apóstol:***

A juicio del equipo directivo el que algunos profesores hayan reflexionado ya es un logro. Pero, en comparación con los artefactos para alumnos y apoderados, consideran que los beneficios del artefacto para profesores no son muchos, atribuyéndolo a dificultades de tiempo y a la valoración que tienen los profesores respecto al sistema.

La sugerencia principal declarada por el equipo directivo es hacer un trabajo más profundo con los profesores, dado que son un pilar fundamental, instalando el sistema como política institucional.

Como comentarios generales al sistema, sugieren la confección de informes periódicos a dirección y a la vez agradecen la oportunidad de conocer esta forma de trabajo, alentados a seguir con el proceso a pesar de las dificultades, considerando que el generar hábitos es un proceso lento.

### **10.3.3 Evaluación de los videos MMEDCAL**

#### ***Evaluación video MMEDCAL-docentes***

Con el objeto de evaluar el aporte que puede significar el video MMEDCAL-docentes en el entendimiento de la base conceptual de los sistemas MMEDCAL en educación, se preguntó de forma escrita a los equipos directivos acerca del video<sup>144</sup>. Previamente, se volvió a ver el video con ellos, las preguntas se orientaron a si les ayudó a comprender las bases teóricas de los sistemas MMEDCAL, si creen que serviría a otros a entender las bases teóricas y algunas sugerencias.

Siete docentes-directivos declaran que la primera vez que lo vieron, antes de empezar a implementar los sistemas MMEDCAL en sus colegios, no lograron comprender cómo llevarlo a la práctica. Sin embargo, la totalidad de los encuestados señala que luego de todo el proceso vivido, el video ayuda a clarificar el mapa de lo desarrollado, recordar que la importancia está en mejorar y no en medir, a ver la importancia de los estados de ánimo y la reflexión como clave en el proceso.

---

<sup>143</sup> Declarado el día 24.05.2012 en la reunión de evaluación final.

<sup>144</sup> Los equipos directivos de ambos establecimientos suman un total de 9 personas. Las preguntas realizadas se adjuntan en anexo M.

Por otra parte, casi la totalidad de los encuestados (siete), declaran que el video sólo es una ayuda para entender las bases teóricas del Sistema MMEDCAL, de ninguna forma bastará para generar un entendimiento acabado de estas.

Una de las recomendaciones planteadas para mejorar el video, es agregar testimonios de colegios en donde se ha vivido el proceso. Asimismo, se recomendó agregar notas explicativas acerca de los conceptos teóricos que aparecen en el video, como constructivismo radical.

En definitiva, se concluye que si bien el video no generó un entendimiento acabado en los equipos directivos las primeras veces que se vio, antes de aplicar el sistema MMEDCAL, luego del proceso de aplicación vivido por ambos equipos, **el video les es de mucha ayuda para mantener el foco en algunos puntos clave del sistema MMEDCAL, como los estados de ánimo, la reflexión y medición vs mejoramiento.**

### *Evaluación video MMEDCAL-alumnos*

Durante la evaluación de la segunda versión del Sistema MMEDCAL aplicada en los colegios, hubo un profesor que pidió ayuda en la forma de presentar el trasfondo del Sistema MMEDCAL a los estudiantes. A partir de este quiebre declarado por el profesor, se diseñó y elaboró un video MMEDCAL para alumnos, que tuvo como principal foco explicar que el colegio está siendo construido por el “observador” que tiene cada estudiante, y que reflexionar es importante para notar con qué “observador” se está construyendo el colegio.

Para evaluar el video se pidió a los siete profesores jefes que eran parte del proyecto que mostraran el video a los estudiantes y luego les pidieran contestar, de forma escrita, las preguntas: ¿qué entendiste? y ¿crees que es útil reflexionar cada semana? ¿para qué?

#### *Escuela Reyes Católicos*

El total de los cuatro profesores jefes participantes en el proceso realizaron la actividad, por lo que un total de 84 alumnos evaluaron el video:

Un 43% de los estudiantes señala haber entendido la influencia de los estados de ánimo en la creación de un buen ambiente y convivencia escolar: “yo entendí que si tienes buen ánimo contagias a las personas y haces el ambiente mejor”<sup>145</sup>, “entendí que según tu estado de ánimo ves tu alrededor de forma distinta”<sup>146</sup>. Además, un 19% declara explícitamente haber entendido cómo ellos son responsables de la construcción de su escuela: “el colegio que se crea depende de los alumnos, y cómo funciona este depende de las actitudes de los alumnos”<sup>147</sup>.

Por otra parte, un 94% de los estudiantes indica que reflexionar es una práctica útil. Un 68% de estos alumnos afirma que el reflexionar sirve para cambiar y mejorar, viendo los errores cometidos para no repetirlos y continuar haciendo las cosas que consideren como buenas prácticas: “(¿es útil reflexionar?) si, porque así no peleo y trato de buscar otra solución a mis problemas”<sup>148</sup>. Además, un 9% de estos alumnos menciona explícitamente que el reflexionar es

---

<sup>145</sup> Declaración de un alumno de 5° básico.

<sup>146</sup> Declaración de un alumno de 7° básico.

<sup>147</sup> Declaración de un alumno de 7° básico.

<sup>148</sup> Declaración de un alumno de 6° básico.

útil para mejorar sus estados de ánimo: *“porque uno al reflexionar se da cuenta de lo que nos está pasando o nuestro estado de ánimo, además de sentirnos mejor”*<sup>149</sup>.

*Colegio Pedro Apóstol*

Dos de los tres profesores participantes en el proceso realizaron la actividad, por lo que un total de 45 alumnos evaluaron el video:

Un 51% de los estudiantes señaló haber entendido cómo ellos eran los propios constructores del colegio y que en este proceso era fundamental el estado de ánimo con que estuviesen: *“es uno mismo el que construye su alrededor o el lugar donde comparte diariamente”*<sup>150</sup>, *“uno se predispone a cómo es la escuela o cómo la vemos nosotros, si la vemos de mala forma nos va a ir mal y nos desanimamos más, es mejor proponerse algo bueno”*<sup>151</sup>.

Adicionalmente, un 80% de los estudiantes declara que reflexionar semanalmente es útil. El 45% de estos alumnos señala que el reflexionar es útil para mejorar viendo los errores que se cometen, para no repetirlos, otro 17% afirma que reflexionar sirve para notar cómo son constructores del colegio y la influencia de los estados de ánimo: *“para poder darme ánimo ya que si hago las cosas con una mejor disposición podrá ser grato todo lo que esté a mi alrededor”*<sup>152</sup>.

**En definitiva, el video MMEDCAL alumnos sirve para poner la conversación acerca de cómo los mismos alumnos son los constructores del colegio y cómo los estados de ánimo influyen en esto, haciendo más fácil que el profesor entable la conversación acerca de la importancia de reflexionar semana a semana.**

## **11. EVALUACIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA EN AMBOS ESTABLECIMIENTOS**

Los beneficios que declararon los distintos actores escolares en relación a los sistemas aplicados fueron:

- En la primera versión del sistema, un 66% de los alumnos declararon haber reflexionado y/o haberse sentido tomados en cuenta, sólo por el hecho de contestar las encuestas. Luego, ya al final de todo el proceso de aplicación, tanto los profesores como los directivos de ambos establecimientos educacionales señalan que la aplicación del sistema ha servido a los alumnos para expresar sus inquietudes, preocupaciones e intereses, tomando conciencia de su quehacer diario y de la responsabilidad que tienen como constructores de su entorno. Sumado a esto, los profesores indican que el sistema los ha hecho acercarse más a sus alumnos, generando mayores instancias de diálogo. Por tanto, los Sistemas MMEDCAL aplicados en ambos establecimientos han aportado a la mejora del servicio educacional entregados por estos.

---

<sup>149</sup> Declaración de un alumno de 7° básico.

<sup>150</sup> Declaración de un alumno de II medio.

<sup>151</sup> Declaración de un alumno de IV medio.

<sup>152</sup> Declaración de un estudiante de IV medio.

- Al comienzo del proceso, un 16% de los apoderados de la escuela Reyes Católicos declararon que por el sólo hecho de que el establecimiento estuviese realizando este tipo de proyectos sentían una mayor preocupación hacia sus hijos por parte de la escuela. Además, durante el proceso, profesores y directivos también han notado satisfacción por parte de los apoderados al desarrollar el sistema, añadiendo que el sistema ha ayudado a los apoderados a tener una instancia de reflexión. Por tanto, la aplicación de los sistemas también ha aportado en mejorar la calidad del servicio, a través de la generación de instancias para que los apoderados reflexionen acerca de sus hijos.
- Por otra parte, en la primera versión del sistema un 69% de los profesores declara que el sistema le ayudó a expresarse, reflexionar y tomar conciencia de sí. Al final del proceso, el equipo directivo de la escuela Reyes Católicos declara ver a profesores más conscientes de la influencia de los estados de ánimo en su quehacer cotidiano. Además, el equipo directivo de la escuela destaca que el sistema haya ayudado a modificar algunas temáticas a tratar con los profesores, generando mayor participación por parte de ellos. Inclusive, como innovación se comenzará a realizar un consejo de disciplina a pedido de los profesores.

El haber presentado los resultados de la primera versión, en menos de un mes, y haber generado las instancias de conversación para dialogar acerca de lo encontrado, sirvió para crear un ambiente de mejora, en que los distintos actores declararon nuevas posibilidades de acción y mejora. Recordar que un 87% de los profesores declaró que conocer los resultados de las encuestas les ayudará a buscar estrategias, potenciar su trabajo y seguir mejorando. Mientras que un 49% de los estudiantes del colegio Pedro Apóstol, a quienes se presentaron los resultados, declararon que estos gatillaron en ellos: toma de conciencia, ganas de mejorar, reflexión, sentimiento de ser escuchado y de poder expresarse.

Por otra parte, la jefa de UTP de la escuela Reyes Católicos accede a aplicar un sistema MMEDCAL a una de sus jornadas de reflexión. Como resultado, internaliza de mejor forma los conceptos detrás de los sistemas MMEDCAL, inclusive es quien queda a cargo de la reflexión de los profesores.

Las dificultades identificadas durante los procesos de ambos establecimientos fueron:

- Sólo una profesora mantuvo las conversaciones semanales con la orientadora, esto se debió a que no se estableció una hora para la conversación, sólo se dejó a criterio del profesor.
- Los equipos directivos de ambos establecimientos declaran la dificultad que implica hacer ver el sentido del sistema a los profesores. Se debe considerar que se mantuvieron reuniones semanales con los equipos directivos por casi 8 meses, mientras que las instancias de conversación con los profesores fueron menores. En este sentido la capacitación cumple un rol importante, de lo contrario ocurrirá lo que pasó en el caso de los profesores a quienes sólo se les dio instrucciones generales para aplicar el artefacto para apoderados.
- El tiempo fue una dificultad declarada por todos los profesores, quienes señalaron necesitar más tiempo tanto para aplicar el artefacto de los apoderados, como para realizar la reflexión entre docentes, porque en los espacios destinados a hacer las reflexiones también debían realizar otras actividades que algunas veces impedían el desarrollo de la reflexión. Este es justamente uno de los errores que advierte John Kotter a la hora de liderar un cambio, señalando que si no se remueven algunos obstáculos o cambian

algunas estructuras es difícil llegar a un cambio exitoso<sup>153</sup>. Que es lo que pasará si sólo se evalúa al profesor cómo aborda el estado académico del alumno, pero no el lado emocional.

Una sugerencia que se repitió en ambos equipos directivos fue la generación de informes a dirección. Esto puede mejorar a través de una conversación constante y rigurosa entre profesor y orientadora, quien será la responsable de expandir la conversación acerca de las inquietudes y preocupaciones de cada curso hacia el equipo directivo.

Finalmente, como una forma de facilitar el entendimiento de los sistemas MMEDCAL por parte de la comunidad escolar, se diseñaron videos explicativos. Las evaluaciones de estos videos tuvieron un balance positivo. En relación al video MMEDCAL para docentes, los equipos directivos de ambos establecimientos señalaron que el video ayuda a mantener el foco en algunos puntos clave de los sistemas MMEDCAL, como los estados de ánimo, la reflexión y medición vs mejoramiento. Mientras que a partir de la evaluación de los alumnos hacia el video MMEDCAL alumnos, se concluye que este sirve para poner la conversación acerca de cómo los mismos alumnos son los constructores del colegio y cómo los estados de ánimo influyen en esto.

## **12. DISEÑO DEL SISTEMA MMEDCAL GENÉRICO PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

### **12.1 ALCANCES DEL DISEÑO**

El objetivo de este capítulo final es proponer el diseño de un Sistema MMEDCAL genérico, que sirva como estructura base para el diseño y aplicación de sistemas MMEDCAL en distintos establecimientos educacionales. Sistemas que, como ya se ha mencionado, tienen el objetivo de gatillar conversaciones que pongan al centro las preocupaciones e intereses de los estudiantes y apoderados, ayudándolos a reflexionar acerca de su quehacer. Para que de esta forma, estudiantes y apoderados cumplan un rol más activo generando conversaciones que abran posibilidades, siendo parte de la construcción del colegio a través de la red de conversaciones que lo definen.

Por tanto, se debe considerar que no se pretende que este diseño sea válido e implementable para cualquier colegio sin una adaptación previa, sino que es sólo una base que deberá ser modificada y adaptada a las necesidades, inquietudes, preocupaciones y contingencia de cada establecimiento educacional.

La aplicación del Sistema MMEDCAL en un establecimiento educacional, mejorará la capacidad de observar, escuchar y accionar, de los distintos actores escolares que formen parte del proceso de implementación<sup>154</sup>. Sin embargo, no se puede asegurar que ocurran los mismos beneficios generados en los casos de estudio de este trabajo, al menos no en la misma medida, ya que dependerán de la capacidad de cada comunidad escolar.

---

<sup>153</sup> John Kotter, op.cit., 1995, p.64.

<sup>154</sup> Se mejorará la capacidad de observar del individuo, ayudándolo a identificar su estado de ánimo y el de los demás. Se incrementará la capacidad de escuchar del individuo, ayudándolo a expresar sus inquietudes, quiebres y preocupaciones, e identificar las del resto de la comunidad. Se desarrollará la capacidad de accionar del individuo, facilitando la identificación de nuevas posibilidades de acción.

## **12.2 DISEÑO DEL SISTEMA MMEDCAL GENÉRICO Y LAS BASES PARA UNA ADAPTACIÓN EN UN ESTABLECIMIENTO EN PARTICULAR**

El diseño del Sistema MMEDCAL genérico es producto de tres iteraciones de codiseño, tal cual se explicó en la metodología:

- En una primera etapa se codiseña (entre profesor guía y alumno) una propuesta a partir de las experiencias realizadas en la escuela Reyes Católicos y en el colegio Pedro Apóstol.
- Una segunda etapa consistió en un codiseño junto a los docentes de la escuela Reyes Católicos, colegio Pedro Apóstol y escuela Karol Cardenal de Cracovia<sup>155</sup>. Proceso que se llevó a cabo mediante un focus group. Asistieron al focus group 9 docentes: la directora, orientadora y un profesor de la escuela Reyes Católicos, el director, orientadora y una coordinadora del colegio Pedro Apóstol, ambos coordinadores y el director de la escuela Karol Cardenal de Cracovia.
- Finalmente, hubo una tercera etapa de codiseño entre profesor guía y alumno en que se realizaron las últimas modificaciones al diseño.

Durante el proceso de diseño se consideró la experiencia de la escuela Karol Cardenal de Cracovia, las prácticas descritas en el capítulo de benchmarking y los ocho pasos propuestos por John Kotter con respecto a cómo liderar un cambio en las organizaciones.

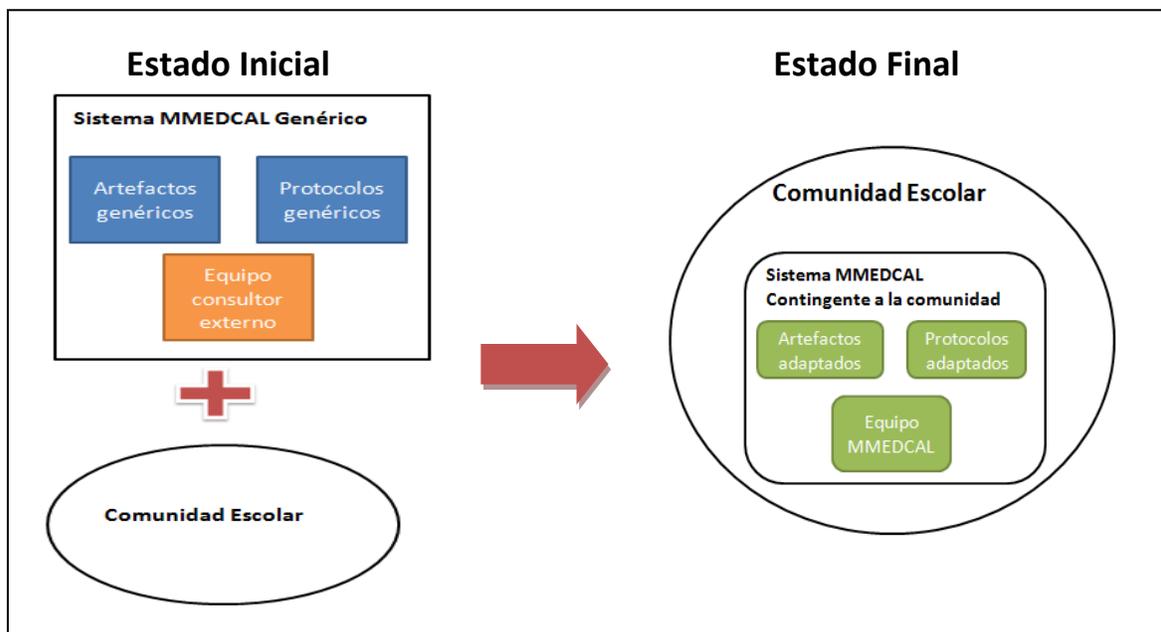
El Sistema MMEDCAL genérico está compuesto de un conjunto de artefactos y protocolos conversacionales genéricos. Artefactos y protocolos que, mediante un proceso de codiseño guiado por un equipo consultor externo, se adaptarán a las preocupaciones e inquietudes específicas de la comunidad escolar en cuestión. Siendo la conformación de un Equipo MMEDCAL, compuesto por personas de la comunidad escolar, un factor importante para la continuidad del sistema. Además, el equipo consultor externo garantizará el diseño de un sistema que ayude a evaluar los cambios producidos, junto con capacitar al Equipo MMEDCAL hasta que éste se encuentre lo suficientemente preparado como para movilizar el cambio en el colegio.

A continuación se muestra un esquema que representa la internalización del Sistema MMEDCAL por parte de una comunidad escolar.

---

<sup>155</sup> Se considera la escuela Karol Cardenal de Cracovia porque ha sido la única escuela en donde se ha aplicado un sistema MMEDCAL anterior a este trabajo.

Ilustración No. 9: Estado inicial y final del proceso de internalización del Sistema MMEDCAL



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra el diseño del Sistema MMEDCAL genérico, dividido en tres partes: la capacitación inicial a los docentes, que es una etapa de sensibilización de la comunidad escolar hacia el sistema; luego se detallan los artefactos y protocolos del Sistema MMEDCAL genérico; y finalmente, se plantean recomendaciones para mantener una evaluación continua.

### 12.2.1 Capacitación

En esta etapa se busca sensibilizar a los docentes con el sistema, apuntando no sólo a un entendimiento teórico sino a una internalización del sistema por parte de los docentes. El objetivo será que los docentes adquieran una práctica reflexiva. Para esto será vital generar un estado de ánimo de apertura, establecer una práctica de reflexión y formar un equipo que se haga responsable de mantener la reflexión. Recordar que John Kotter señala la importancia de generar un sentido de urgencia y formar un equipo poderoso para lograr un cambio exitoso<sup>156</sup>.

#### *Generación de estado de ánimo de apertura*

El equipo consultor externo realiza una jornada de reflexión con todos los docentes del establecimiento educacional. El fin de esta jornada será interiorizar a los docentes con el concepto de calidad del servicio educacional desde una perspectiva constructivista radical, explicando las bases teóricas del sistema MMEDCAL, reflexionando acerca de una visión de qué es *conversar*, cómo un colegio *está siendo* lo que conversa, cómo se mejorará a través de la observación del *observador* que cada quien tiene, y cómo los estados de ánimos influyen en este *observador*.

<sup>156</sup> John Kotter, op.cit., 1995, p.60-62.

### *Reflexión de docentes*

Establecer un tiempo de reflexión semanal será vital para generar un hábito de reflexión entre los docentes. De esta forma, los profesores podrán aumentar su capacidad de observación, escucha y acción.

### *Formación de Equipo MMEDCAL*

Una vez que el equipo consultor determina que el proceso de reflexión entre docentes ocurre de forma sistemática y transparente, es decir, los docentes reflexionan de forma natural, éste procederá a formar el Equipo MMEDCAL. A partir de este momento será el Equipo MMEDCAL quien esté a cargo de llevar a cabo la reflexión entre docentes.

El Equipo MMEDCAL será conformado por un grupo de profesionales pertenecientes al establecimiento, y que a juicio del consultor tengan las competencias para mantener la continuidad del sistema MMEDCAL, junto con mostrar un interés e inquietud por lo que se está haciendo. El consultor guiará y capacitará al Equipo MMEDCAL durante todo el proceso.

### **12.2.2 Artefactos y protocolos del Sistema MMEDCAL genérico**

Los artefactos y protocolos planteados son sólo una base para el diseño específico que se necesitará hacer en un establecimiento educacional específico. Por esto, no se especifican tiempos de aplicación, ya que estos deberán adecuarse a cada establecimiento.

#### **Artefacto para profesores**

**Nombre del artefacto:** “Preparándome para hacer de esta una gran semana”.

**Foco:** Lograr que los docentes comprendan cómo se puede mejorar el colegio siendo mejores observadores de ellos mismos y del entorno.

**Descripción del artefacto:** El profesor identifica los estados de ánimo con que empieza la semana, evalúa si es conveniente cambiarlos para la construcción de su semana. Además, el profesor declara los intereses, quiebres y preocupaciones con los cuáles comenzará a construir su semana de clases.

#### **Protocolo conversacional:**

- **Conversación entre docentes:** El primer día de cada semana se realiza una reflexión entre los docentes. Se comienza con una reflexión individual en donde se desarrolla el artefacto. Luego se desarrolla una conversación grupal guiada por el consultor externo.

A medida que el Equipo MMEDCAL se vaya capacitando junto al consultor externo, podrá guiar la reflexión de los profesores.

A continuación, se muestra el diseño del artefacto para profesores en la ilustración No. 10.



Fecha : \_\_\_\_\_

### Preparándome para hacer de esta una gran semana

Estimado(a) Profesor(a): Detenerse a mirar sus estados de ánimo, preocupaciones e intereses que tiene es crucial para que pueda aprovechar esta semana al máximo.

*“El escuchar consiste en oír y buscar o atender donde lo que el otro dice es válido”. Humberto Maturana.*

¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al iniciar esta semana? Seleccione **TRES** de las siguientes alternativas o agregue otras distinciones:

- |                  |                    |                    |                  |
|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| ___ Entusiasmo   | ___ Interés        | ___ Confusión      | ___ Esperanza    |
| ___ Aceptación   | ___ Paz            | ___ Inquietud      | ___ Euforia      |
| ___ Ambición     | ___ Resentimiento  | ___ Agradecimiento | ___ Alegría      |
| ___ Expectación  | ___ Optimismo      | ___ Escepticismo   | ___ Resignación  |
| ___ Confianza    | ___ Desinterés     | ___ Enojo          | ___ Ansiedad     |
| ___ Indiferencia | ___ Tranquilidad   | ___ Impaciencia    | ___ Desconfianza |
| ___ Curiosidad   | ___ Intranquilidad | ___ Prudencia      |                  |

OTROS: \_\_\_\_\_

¿Cree que los estados de ánimo recién declarados son los más adecuados para aprovechar esta semana?

---

---

Si es necesario, ¿cree posible mejorar sus estados de ánimo para aprovechar mejor la semana? ¿Por cuál vía?

---

---

---

¿Desde qué intereses, quiebres\* o preocupaciones comenzará a construir esta semana en el colegio? (¿Cuáles son sus IQP's?)

---

---

---

**Muchas gracias por compartir sus reflexiones!**

\* Juicio de que algo está ocurriendo (o no está ocurriendo) y eso altera el curso esperado de los acontecimientos.

## **Diseño de artefactos para alumnos y apoderados**

Una vez que el equipo consultor externo determine que los docentes han internalizado la práctica de reflexión, se comenzará el codiseño de los artefactos para alumnos y apoderados entre equipo consultor y Equipo MMEDCAL. Es importante que los docentes tengan el hábito de reflexión porque serán ellos quienes ayuden a reflexionar a los alumnos y apoderados.

El diseño de los artefactos de los alumnos y apoderados se compone de las siguientes fases:

### *Selección de área foco*

El equipo directivo y el Equipo MMEDCAL deciden en qué área del servicio educacional centrar el diseño del sistema MMEDCAL: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia escolar u otro. Recordar que al seleccionar un área, los docentes estarán comprometiéndose a escuchar las inquietudes y preocupaciones de los estudiantes y apoderados con respecto a estas áreas.

### *Selección de cursos a intervenir*

Para comenzar el proceso de forma paulatina, el Equipo MMEDCAL selecciona los cursos en que se comenzará a implementar el Sistema MMEDCAL, dado el Sistema genérico que se propone, se recomienda que sean cursos de 5° básico en adelante<sup>157</sup>.

### *Diseño de artefactos a partir del Sistema genérico*

El Equipo MMEDCAL y el equipo consultor externo codiseñan los artefactos y protocolos conversacionales para alumnos y apoderados, en base al Sistema genérico. Es importante recalcar que los profesores jefes de los cursos seleccionados serán capacitados y constantemente guiados por el Equipo MMEDCAL y el consultor externo. A continuación se muestran los artefactos que componen el sistema genérico:

---

<sup>157</sup> En caso de querer realizar la reflexión en cursos menores a 5° básico, se recomienda adaptar el diseño básico del sistema a edades más pequeñas.

## *Artefacto para alumnos*

**Nombre del artefacto:** “¿En qué estoy?”

### **Foco:**

Que el estudiante vea cómo puede participar más activamente en su proceso de aprendizaje.

Que el estudiante aprenda a observar el “observador” que tiene, el cual es influido por los estados de ánimo, preocupaciones e intereses que tiene en cada momento. Para desde ahí hacerse consciente del colegio que está construyendo.

Se muestra el video MMEDCAL-alumnos<sup>158</sup> a los estudiantes, lo que facilitará la tarea de que los alumnos comprendan el trasfondo del sistema<sup>159</sup>.

**Descripción del artefacto:** El estudiante identifica sus estados de ánimo, inquietudes y preocupaciones, para evaluar cómo éstas influyen en su convivencia escolar. Además, el alumno evalúa si cumple o no sus compromisos, junto con declarar uno nuevo. Finalmente, una vez al mes se agrega una tabla que ayuda a que el estudiante se auto evalúe. Posteriormente, se generan indicadores a partir de las respuestas entregadas<sup>160</sup>.

### **Protocolos conversacionales:**

- **Conversación semanal alumno- profesor:** reflexión que los estudiantes llevan a cabo junto a su profesor jefe durante la hora de Consejo de Curso, que tiene como pilares fundamentales la identificación de estados de ánimo e IQP's<sup>161</sup> de los estudiantes y la realización de un compromiso semanal que deberá hacer cada estudiante a partir de su reflexión. La reflexión es guiada por el artefacto “En qué estoy?”, desarrollado de forma individual por el alumno, luego el profesor jefe guiará una conversación grupal acerca de la reflexión individual de cada estudiante. Al finalizar la conversación, los estudiantes entregan sus artefactos al profesor, de esta forma, este último podrá leerlos todo y observar de forma individual a cada alumno.
- **Conversación semanal profesor- Equipo MMEDCAL:** Con el objeto de guiar y apoyar al profesor, se realiza una reunión semanal entre profesor y Equipo MMEDCAL, en donde el profesor puede pedir ayuda y orientación a partir de las reflexiones que esté teniendo con su curso. Esta conversación será guiada por el artefacto “reflexionando acerca de mi curso”, el cual es desarrollado por el profesor, en base a la reflexión y lectura de las reflexiones de sus estudiantes.

A continuación, en las ilustraciones No. 11 y No. 12 se muestra el artefacto para los alumnos y el artefacto que guía la conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL respectivamente.

---

<sup>158</sup> Se ubica en cd adjunto.

<sup>159</sup> Resultado arrojado por la evaluación del video.

<sup>160</sup> En la siguiente sección se explica en detalle el proceso de generación de indicadores.

<sup>161</sup> Intereses, quiebres y preocupaciones (IQP's)



Nombre : \_\_\_\_\_  
 Curso : \_\_\_\_\_  
 Fecha : \_\_\_\_\_

### ¿En qué estoy?

*Reflexionar acerca de ti y tu entorno, te ayuda a aprovechar mejor tu vida en el colegio, viendo qué cosas puedes hacer y cambiar.*

¿Andas con las pilas puestas? Pinta el rayo de Baterín, mientras más arriba lo pintes significará que esta semana estarás más dispuesto a mejorar tu sala de clases y escuela.



¿En qué estados de ánimo te encuentras al iniciar esta semana? ¿En qué onda estás? ¿Cómo andas? *Selecciona TRES alternativas encerrando en un círculo las que más te representan:*



OTROS: \_\_\_\_\_

¿Cumpliste los compromisos que hiciste en el pasado Consejo de Curso? ¿Qué reflexión tienes al respecto?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las preocupaciones o inquietudes con las que andas, en relación a tu curso y/o escuela? ¿Cómo afectan estas preocupaciones en tu convivir en la escuela<sup>162</sup>?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¿Cómo ayudarás, hasta el próximo Consejo de Curso, para hacer de la escuela un mejor lugar para convivir<sup>163</sup>?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<sup>162</sup> Esto es en caso que se elija el área de convivencia escolar, de lo contrario referir la pregunta al área seleccionada.

<sup>163</sup> Ídem.

### ¿Cómo te has visto el último mes?

Por favor evalúa las siguientes afirmaciones, marcando con una "X" la alternativa que más te identifique.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
<b>Conciencia de sí</b>					
Afirmación 1					
Afirmación 2, etc					
<b>Conciencia del entorno</b>					
Afirmación 1					
Afirmación 2, etc.					

En caso que tengas algún comentario o sugerencia escríbelo a continuación:

---

---

---

***¡Recuerda: El colegio lo construimos todos!***

2/2

Se recomienda que las afirmaciones sean escritas poniendo al estudiante como agente activo y responsable de lo que le ocurre en el colegio. Cada establecimiento construirá sus propios indicadores en relación a su área de interés. Para ver ejemplo de las afirmaciones, volver al capítulo de *diseño de la segunda versión del sistema MMEDCAL*, en la sección de *artefacto alumno*.

Ilustración No. 12: Artefacto para guiar conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL acerca de la reflexión de los estudiantes – Sistema MMEDCAL genérico

	Nombre : _____ Curso : _____ Fecha : _____
<b>Reflexionando acerca de mi curso</b>	
<i>Una vez que haya leído las reflexiones de sus estudiantes, por favor responda las siguientes preguntas. No le tomará más de cinco minutos.</i>	
A raíz de la lectura de las reflexiones de sus estudiantes, ¿qué posibilidades de acción evalúa para guiar a sus estudiantes?	
_____ _____ _____	
Describa la impresión general con la cual quedó de su curso, después del ejercicio realizado:	
_____ _____ _____	
<b>¡Muchas gracias por compartir su reflexión!</b>	

### *Artefacto para apoderados*

**Nombre del artefacto:** “Construyendo un mejor colegio para mi hija(o)”.

**Foco:** Que el apoderado tome conciencia de la emocionalidad de su hijo y las preocupaciones que tiene con respecto a él, junto a reflexionar acerca de su participación en el proceso educacional de este, lo que le ayudará a involucrarse más en la educación de su hijo.

**Descripción del artefacto:** El apoderado identifica los estados de ánimo en que ha visto a su hijo y las preocupaciones e inquietudes que tiene en relación al mismo. Además, el apoderado evalúa el compromiso y participación en el colegio. Al final del artefacto, se adjunta una tabla para que el profesor evalúe determinados aspectos acerca de las relaciones de su hijo en el colegio, información que ayudará a la generación de indicadores<sup>164</sup>.

#### **Protocolos conversacionales:**

**Conversación apoderados- profesor:** reflexión mensual entre apoderados y profesor jefe, guiada por este último. La reflexión tendrá una fase individual, en donde cada apoderado responde el artefacto “construyendo un mejor colegio para mi hija(o)”, y una fase grupal, en donde el profesor jefe guía una conversación a partir de las reflexiones individuales. Al final de la reunión, los apoderados entregan el artefacto al profesor jefe, quien tendrá la oportunidad de leerlos, ver nuevas posibilidades de acción y mejorar.

**Conversación profesor- Equipo MMEDCAL:** Durante las reuniones semanales, que se establecen entre profesor y Equipo MMEDCAL, el profesor también puede pedir ayuda con respecto a las inquietudes y preocupaciones expresadas por los apoderados, esta conversación es guiada a través del artefacto “reflexionando acerca de los apoderados”.

A continuación, se muestra el artefacto para apoderados y el artefacto que guía la conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL en las ilustraciones No. 13 y No. 14 respectivamente.

---

<sup>164</sup> En la siguiente sección se explica en detalle el proceso de generación de indicadores.

Ilustración No. 13: Artefacto para apoderados - Sistema MMEDCAL genérico



Logo del colegio

Nombre del estudiante : \_\_\_\_\_

Curso : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

### Construyendo un mejor colegio para mi hija(o)

Estimada(o) apoderada(o): Como colegio queremos aportar de la mejor forma posible en la formación de su hija(o), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados. Para esto le pedimos que reflexione a partir de las siguientes preguntas, no le tomará más de 10 minutos.

¿Cómo ha visto a su hija(o) últimamente? *Marque TRES alternativas.*

___ Optimista	___ Intranquila(o)	___ Tranquila(o)	___ Agradecida(o)
___ Alegre	___ Ansiosa(o)	___ Esperanzada(o)	___ Triste
___ Ambiciosa(o)	___ Desconfiada(o)	___ Confundida(o)	___ Confiada(o)
___ Entusiasta	___ Resignada(o)	___ Enojada(o)	

Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las principales preocupaciones o inquietudes que tiene respecto de su hija(o) para este mes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo participó el mes pasado en el colegio (reuniones de apoderados, entrevistas, aportes al curso de su hijo, etc)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo participará este mes en el colegio, para que podamos abordar en conjunto las inquietudes y preocupaciones que usted tiene respecto de su hija(o)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Por favor evalúe las siguientes áreas, marcando con una "X" la alternativa que más la(o) identifique<sup>165</sup>.*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	No observado
Afirmación 1						
Afirmación 2						
Afirmación 3, etc.						

Si tiene algún comentario o sugerencia por favor escríbalo a continuación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

***¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!***

<sup>165</sup> Se recomienda que las afirmaciones se centren en el alumno, con el objetivo de gatillar en el apoderado una toma de conciencia con respecto a la responsabilidad de éste y del alumno con respecto al proceso de aprendizaje de este último. Las afirmaciones serán definidas por cada establecimiento en coherencia con el área escogida para mejorar y las inquietudes planteadas por los apoderados en las primeras aplicaciones (en la siguiente sección “evaluación continua” se explica en mayor detalle).

Ilustración No. 14: Artefacto para guiar conversación entre profesor y Equipo MMEDCAL acerca de la reflexión de los apoderados – Sistema MMEDCAL genérico



Logo del  
colegio

Nombre : \_\_\_\_\_

Curso : \_\_\_\_\_

Fecha : \_\_\_\_\_

### Reflexionando acerca de los apoderados

*Una vez que haya leído las reflexiones de los apoderados, por favor responda las siguientes preguntas. No le tomará más de cinco minutos.*

A raíz de la lectura de las reflexiones de los apoderados, ¿qué posibilidades de acción ve para la relación con ellos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describa la impresión general con la cual quedó de su curso, después del ejercicio realizado:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por compartir su reflexión!**

### 12.2.3 Evaluación continua

A continuación se adaptan los ocho pasos que propone John Kotter, descritos en el marco conceptual, para facilitar la continuidad del sistema MMEDCAL que se vaya a implementar en un determinado colegio:

#### *Establecer sentido de urgencia*

Como ya se mencionó, es importante crear un estado de ánimo de mejora, en que los distintos actores escolares se sientan comprometidos con construir un mejor colegio.

#### *Formar un grupo que guíe el proceso*

Este rol lo cumple el Equipo MMEDCAL que ya ha sido descrito.

#### *Crear una visión*

Es importante que el Equipo MMEDCAL sea capaz de articular el sentido del proyecto, de otro modo será imposible que el resto de la comunidad escolar vaya en la dirección deseada.

#### *Comunicar la visión*

- *Recurrencia y mantener foco:* es vital reiterar una y otra vez la importancia de ser actores activos en el establecimiento educacional, tomando conciencia que cada quien construye el colegio. Para esto se recomienda utilizar el apoyo audiovisual de los videos MMEDCAL-Docentes y MMEDCAL-alumnos, videos que podrán ser utilizados una y otra vez para poder mantener el foco de cómo se está mejorando<sup>166</sup>.
- *Expansión de la conversación:* la conversación acerca de los intereses y preocupaciones de un determinado curso, no debe quedar sólo entre el profesor jefe y los estudiantes de ese curso. Si existe una conversación entre profesores, las posibilidades de acción serán mayores. El Equipo MMEDCAL será responsable de que todos los docentes conozcan las inquietudes y preocupaciones de los distintos cursos. Por esto, es importante que las reuniones semanales entre profesor y Equipo MMEDCAL se realicen. Se recomienda que el Equipo MMEDCAL realice reuniones con los profesores y directivos, para conversar acerca de las preocupaciones e inquietudes de los estudiantes y apoderados, generando posibilidades de acción.
- *Dar el ejemplo:* las palabras no son el único medio para comunicar, existen las acciones y son más potentes. Esta es la razón por la que es tan importante que los profesores reflexionen para ayudar a reflexionar a los estudiantes, al igual de la importancia que tienen los miembros del Equipo MMEDCAL como promotores de la forma en que se invita a hacer las cosas.

#### *Empoderar a otros para que actúen en beneficio de la visión*

Se recomienda considerar si se están dando o no los tiempos adecuados para la reflexión, y si se están haciendo cosas que promuevan el desarrollo del hábito de reflexión, por ejemplo la forma de evaluar el desempeño de los profesores.

---

<sup>166</sup> Los videos se ubican en el cd adjunto.

### *Planificar y crear metas de corto plazo*

Poner metas a uno o dos años para mantener latente un estado de ánimo de mejoramiento. Por ejemplo, mejorar el porcentaje de participación en la sala de clases, o disminuir el porcentaje de peleas entre compañeros. Para esto, puede ser útil la generación de indicadores:

- *Generación de indicadores*

Como se pudo apreciar en la sección anterior, los artefactos para alumnos y apoderados están compuestos por una tabla de evaluación. En el caso del artefacto para los alumnos esta tabla sólo se incorpora la última semana de cada mes. El objetivo de estas tablas es tener indicadores que ayuden a observar el cambio que ha habido en los estudiantes y apoderados, para que esto ocurra es central que las afirmaciones a evaluar estén centradas en el alumno y apoderado, tal como se mostró en los artefactos. Será importante, realizar una jornada de evaluación al final de cada semestre escolar, para analizar los cambios de los alumnos y apoderados.

La generación de los indicadores estará a cargo del Equipo MMEDCAL. Los indicadores dependerán del área foco (convivencia escolar, liderazgo, gestión curricular, etc) en que se esté centrando cada establecimiento y de las inquietudes planteadas por los alumnos y apoderados en las aplicaciones de los artefactos. Además, durante la jornada de evaluación semestral, se podrán modificar las tablas de evaluaciones en caso que se esté preguntando por cosas muy alejadas a las preocupaciones e intereses actuales de los alumnos y apoderados.

### *Consolidar las mejoras y producir aún más cambios*

Mantener una actitud de continua mejora, y no dejar de esforzarse en las primeras muestras de logros.

### *Institucionalizar los nuevos enfoques*

Mostrar cómo los beneficios obtenidos se deben a los cambios realizados y crear mecanismos para que la generación de nuevos directivos continúe con el mismo enfoque.

Finalmente se propone un artefacto, que junto a los indicadores generados, servirá para llevar un registro de la evolución de la comunidad escolar. El artefacto propuesto es la Bitakarol, adjunto en anexo A, y que tienen como principal objetivo ayudar al estudiante a tomar conciencia de sus logros, hitos, aprendizajes y quiebres.

## 13. CONCLUSIONES FINALES

**Promover la conversación entre los distintos actores escolares y que las reflexiones ocurridas en la sala de clases y en las reuniones de apoderados se expandan, ayudará en la generación de posibilidades y acciones a los estudiantes y apoderados.**

Para que ocurra todo esto, es esencial la presencia de un Equipo MMEDCAL, responsable de velar por la calidad de las conversaciones y orientar a los profesores. Además, es responsabilidad de este equipo integrar las conversaciones entre cursos y con la Dirección de los establecimientos.

**Para el caso particular de sistemas MMEDCAL en establecimientos educacionales, la capacitación de los profesores juega un rol importante considerando que son quienes guían la reflexión tanto de los estudiantes como de los apoderados.**

Basta considerar lo ocurrido con los profesores a quienes sólo se les dio instrucciones generales para aplicar el artefacto para apoderados, reafirmando la importancia de la capacitación como pilar fundamental en la implementación de sistemas MMEDCAL.

Por tanto, una de las habilidades para fortalecer en los profesores es la capacidad de guiar buenas conversaciones en el grupo de curso, es decir, ser capaces que en las conversaciones desarrolladas los estudiantes y apoderados vean nuevas posibilidades y acciones para concretar estas posibilidades. En este sentido, es recomendable realizar reuniones tanto individuales como grupales entre profesores jefes y Equipo MMEDCAL, que sirvan como retroalimentación y capacitación en las bases de los Sistemas MMEDCAL. En relación a lo mismo, una aplicación rigurosa del artefacto para profesores es indispensable, ya que es el espacio donde los profesores viven el proceso al cual están invitando a los alumnos y apoderados. Dada la importancia del empoderamiento del sistema por parte de los profesores, puede ser interesante, en futuras aplicaciones, comenzar implementando el Sistema MMEDCAL a nivel de profesores, durante un par de meses, hasta que el proceso se haga transparente y se internalice en los docentes, y luego aplicar los artefactos MMEDCAL a estudiantes y apoderados.

**La sistematización, rigurosidad y recurrencia de los protocolos y procesos conversacionales es clave.**

**Constante generación de estado de ánimo de mejoramiento continuo**

Es importante notar que más allá de los espacios y tiempos para reflexionar, es fundamental la generación de un estado de ánimo de apertura hacia el mejoramiento continuo. Si bien el Equipo MMEDCAL es el encargado de promover este estado de ánimo, es responsabilidad de todos los actores escolares mantenerlo.

**Ser cuidadoso y no caer en la tentación del traspaso de información.**

El foco de los Sistemas MMEDCAL está en el gatillar conversaciones porque a través de estas, se produce transformación. Como ejemplo, basta notar que la primera versión realizada recogió una gran cantidad de información a través de artefactos escritos, lo que si bien generó un momento de reflexión, duró sólo mientras se desarrollaban los artefactos cuando se mostraron los resultados, pero no hubo acciones realizadas a partir de estas reflexiones. En cambio, en la segunda versión,

compuesta por artefactos más breves, fue factible que cada profesor leyera en el momento las reflexiones de sus estudiantes, entregando la posibilidad de actuar de forma inmediata, lo que generó un mayor acercamiento profesor-alumno. Junto a ello, fue factible aumentar la periodicidad de aplicación de la segunda versión del Sistema con respecto a la primera, lo que posibilitó una reflexión más continua.

Es importante considerar que las tablas adjuntas en los artefactos para alumnos y para apoderados, en las cuales el alumno y apoderado evalúan ciertos aspectos del colegio, sólo serán útiles si los resultados se muestran a la comunidad, se discute sobre ellos y se genera acción. La evaluación es para gatillar cambios y acciones, no para quedarse inmóvil.

### **El dinamismo no está en hacer algo nuevo cada día.**

Una de las preocupaciones manifestadas por los profesores consistió en la posibilidad de que algunos alumnos se aburrieran contestando lo mismo cada semana. La invitación para que esto no ocurra es a valorar la repetición y a estar continuamente generando conversaciones que ayuden a los estudiantes a hacerse cargo de sus inquietudes y preocupaciones, lo que no se logrará a través de artefactos distintos todos los días, sino a través de la continua observación de la transformación de cada estudiante. La persona es quien está al centro, no el artefacto.

### **La declaración abierta de los estados de ánimos ayuda a la comunidad a generar relaciones más cercanas de unos con otros.**

Los profesores declararon que el hecho de que los estudiantes señalaran el estado de ánimo en que se encontraban, los ayudaba como docentes para poder entenderlos mejor y acercarse a ellos.

Además, la importancia de los estados de ánimo es clave en el proceso de construcción del colegio. Así lo plantearon los alumnos al declarar que en las clases que más aprendían eran las clases en las cuales estaban en estados de ánimo que abrían posibilidades: ambición, alegría, optimismo, confianza, etc.

### **Internalizar el sistema**

Si bien es importante que se entienda la teoría de sistema, también lo es que los distintos actores escolares internalicen el sistema. Para esto se recomienda que en cada reunión se ponga foco en: *qué se quiere generar a través de la reflexión.*

### **Comunicar con el ejemplo**

Es importante que los miembros del Equipo MMEDCAL sean quienes empiecen con el cambio, siendo los promotores de la nueva forma de hacer las cosas, a través del ejemplo. De esta manera, harán que el otro se relacione con ellos desde el nuevo paradigma adoptado.

### **Mantener el foco y recurrencia.**

Es importante estar constantemente comprometiendo a estudiantes, apoderados y profesores con el mejoramiento continuo del establecimiento, transmitiendo continuamente el sentido del proyecto: *guiar al estudiante en su proceso de construcción del colegio a través de la observación del “observador” que está teniendo.* Para esto, será fundamental la efectividad con que el Equipo MMEDCAL logre promover el estado de ánimo de apertura emocional dentro de la comunidad.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

- [1]. ASSAÉL, Jenny. 2009. Políticas educativas de estandarización y control: sus efectos en la gestión democrática y calidad de enseñanza en Chile. En: III congreso interamericano/ XXIV simposium brasileño política de administración de la educación: “Derechos humanos y ciudadanía, desafíos para las políticas públicas y la gestión democrática de la educación”: 12 al 14 de agosto de 2009. Vitoria, Brasil. 12p.
- [2]. BARBER, Michael y MOURSHED, Mona. 2008. Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. (Documento). Chile, Editorial San Marino. 48p.
- [3]. CHILE. Ministerio de Educación. 2010. Ley N° 20.370: Ley General de Educación.
- [4]. COLEGIO PEDRO APÓSTOL. Misión. [en línea] < <http://www.colegiopedroapostol.cl/>> [consulta: 01 de septiembre de 2012].
- [5]. CORNEJO, Miguel y ORTIZ, Gisela. 2004. Diseño de un sistema de mejoramiento y medición de la calidad de servicio en un establecimiento educacional. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 81p.
- [6]. DELORS, Jacques. Et al. La educación encierra un tesoro. 1996. (Compendio). Ediciones UNESCO.
- [7]. ECHEVERRÍA, Rafael. 2005. Ontología del lenguaje. 7ª ed. Chile, J.C.Sáez. 245p.
- [8]. ESCUELA KAROL CARDENAL DE CRACOVIA. [en línea] < <http://www.mundokarol.cl/comunidadvirtual/index.php>> [consulta: 03 de agosto de 2012].
- [9]. FLORES, Fernando. 1994. Creando organizaciones para el futuro. 2ª ed. Chile, Dolmen. 194p.
- [10]. GOLEMAN, Daniel. 1996. Inteligencia Emocional. 67ª ed. Barcelona, Kairós. 520p.
- [11]. HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, CARLOS y BAPTISTA, PILAR. 2001. Metodología de la Investigación. 2ª ed. México, McGraw-Hill. 501p.
- [12]. KOTTER, John. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review: 59-67.
- [13]. MATURANA, Humberto. 1997. Emociones y lenguaje en educación y política. 9ª ed. Santiago, Chile. Dolmen. 93p.
- [14]. MATURANA, Humberto y VIGNOLO, Carlos. 2001a. Conversando Sobre Educación. Revista Perspectivas 4(2): 249- 266.
- [15]. MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco. 2001b. El árbol del conocimiento. 15ª ed. Santiago, Chile. Editorial Universitaria. 172p.

- [16]. MATURANA, Humberto. 2008. El sentido de los humano. 10a ed. Santiago, Chile, J.C.Sáez. 327p.
- [17]. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2003. Marco para la buena enseñanza. Santiago, Chile, C&C impresores. 44p.
- [18]. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 2005. Marco para la buena dirección. Santiago, Chile, B&B impresores. 23p.
- [19]. NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. 1999. La organización creadora de conocimiento. México, D.F., Oxford University Press México. 318p.
- [20]. OBSERVATORIO CHILENO DE POLÍTICAS PÚBLICAS. OPECH. 2006. Sistema de medición de la calidad de la educación SIMCE: balance crítico y proyecciones imprescindibles. (Documento de trabajo N°1).
- [21].OBSERVATORIO CHILENO DE POLÍTICAS PÚBLICAS. OPECH. 2009. Mejoramiento de la Calidad de la Educación: (mucho) más allá de las pruebas estandarizadas [en línea] Santiago, Chile. <[http://www.opech.cl/inv/documentos\\_trabajo/calidad.pdf](http://www.opech.cl/inv/documentos_trabajo/calidad.pdf)> [consulta: 11 agosto 2012].
- [22]. REICHHELD, Fred. 2007. La pregunta Decisiva. Buenos Aires, Ediciones Deusto. 185p.
- [23]. VIGNOLO, Carlos; POTOENJAK, Christian y RAMÍREZ, Álvaro. 2003. El desarrollo como un proceso conversacional de construcción de capital social. Revista Ingeniería de Sistemas. 17 (1): 5 - 36.
- [24]. VIGNOLO, Carlos. et al. 2005. Externalizando el diseño del servicio turístico en los clientes: teoría y un caso en Chile. (Documentos de trabajo gestión). Centro de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. 17p.
- [25]. VIGNOLO, Carlos y CELIS, Sergio. 2011. Engineering of self: twenty- five years experience developing new skills and expanding boundaries for Chilean engineers. (Documentos de trabajo gestión). Centro de Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. 10p.
- [26]. WAGNER, Tony y COMPTON, Bob. 2010. The Finland Phenomenon: Inside The World's Most Surprising School System [videograbación]. Washington DC, New School Films. 60 min.
- [27]. ZALTMAN, Gerald. 2004. Cómo Piensan los Consumidores. Barcelona, Empresa Activa. 389p.
- [28]. ZEITHAML, Valerie; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard. 1993. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, Ediciones Díaz de Santos. 272p.

# 15. ANEXOS

## ANEXO A: Artefactos utilizados en la escuela Karol Cardenal de Cracovia

Ilustración No. 15: Amornómetro

**A.MORNÓMETRO VI UNIDAD** ¿Cómo vienes de la casa? Las emociones nos entregan informaciones valiosas sobre nosotros mismos en determinadas situaciones.

- PROFESOR: Selecciona diariamente el casillero superior que corresponde al día y anota la carita (cifra) que según tu refleja mejor tu estado de ánimo.  
 - APODERADO: COMO TAREA, HAZ LO MISMO CON TU HIJO(A) AL LLEGAR A CASA, OCUPANDO LOS ESPACIOS INFERIORES.

**1** 

\*ALEGRIA  
\*ESPERANZA  
\*SATISFACCION  
\*ENTUSIASMO

**2** 

\*INDIFERENCIA  
\*TRANQUILIDAD  
\*RESIGNACION  
\*INQUIETUD

**3** 

\*ENOJO  
\*CONFUSION  
\*DESCONFIANZA  
\*RESENTIMIENTO

**4** 

\*FRUSTRACION  
\*PENA  
\*MELANCOLIA  
\*IMPOTENCIA

	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
31	1	2	3	4	
7	8	9	10	11	
14	15	16	17	18	
21	22	23	24	25	
28	29	30	1	2	
5	6	7	8	9	
12	13	14	15	16	

¿Cómo mejorar mi inteligencia y el grado de autoconciencia intrapersonal?

1.- Cuenta cuántos números de cada estado de ánimo tuviste en la Unidad  
 1=  2=  3=  4=

2.- Según su estado de ánimo mayoritario, reflexiona y responde ¿yo siempre estoy así, porque? \_\_\_\_\_

3.- El estado de ánimo de mi amigo siempre esta en el número

-----  
 FIRMA APODERADO      FIRMA PROFESOR      FIRMA ALUMNO(A)

**"El regalo de la felicidad pertenece a quienes lo sacan de su envoltorio"**

Fuente: Agenda de estudiantes de la escuela Karol Cardenal de Cracovia

Ilustración No. 16: Bitakarol

<p><b>BITAKAROL</b>, tu fiel compañera</p> <p>Para el año 2011, la tarea para niñas, niños, directivos, administrativos, padres, apoderados y profesores llegara a la Calidad Total, pero...¿ Qué es la Calidad Total? Es hacer las cosas bien desde la primera vez, siempre ser excelentes, productivos, mejorando continuamente lo que hacemos, siendo rentables, utilizando bien nuestros recursos, diferenciándonos de otras Escuelas, satisfaciendo las demandas de nuestros niños(a) y apoderados llegar a la Calidad Total, es dar siempre el 100 % de las capacidades.La Bitakarol es un espacio dentro de tu agenda escolar que te permitirá tomar notas para proyectar conversaciones futuras, con tus amigos, padres, profesores, familiares, etc.</p> <p>Estampa aquí tus ideas, aprehensiones, "caidas de chauchas", fracasos, logros, quiebres, hitos, "hinsights", descubrimientos, dudas, reflexiones, preguntas, estados de ánimo, pensamientos, ideas y por sobre todo los Compromisos Adquiridos, etc,etc.Este espacio se parece mucho a un Diario de Vida, usa, abusa y disfruta libremente la BITAKAROL, será tu gran amiga durante el año en curso.</p>	
<p><b>FECHA</b></p>	
<p><b>"El diabético no puede salir de luna de miel"</b></p>	

Fuente: Agenda de estudiantes de la escuela Karol Cardenal de Cracovia.

Ilustración No. 17: Compromisoscopio

<b>COMPROMISOSCOPIO I UNIDAD "Cracovianos viven la democracia"</b>	
<b>OBJETIVO FUNDAMENTAL TRANSVERSAL:</b> "Participar responsablemente en las actividades de la comunidad y prepararse para ejercer en plenitud los derechos y cumplir los deberes que reconoce y demanda la vida social de carácter democrático".	
Enumere, de acuerdo a su intención docente, las experiencias de aprendizajes cracovianas, que usará usted como medios para desarrollar los contenidos que posteriormente serán evaluados, en donde 1 es su mayor intención. La siguiente entrega es un aporte a la didáctica docente, que permite desarrollar de manera implícita los contenidos.	
<b>APORTE A LA DIDACTICA</b>	___ Constitución Política: _____
	___ FODA, personal, curso e institucional: _____
	___ Manual de Buena Convivencia: _____
	___ Perfil de Alumno Cracoviano: _____
	___ Campañas Políticas: _____
	___ Canciones: _____
	___ Entrevistas Radiales: _____
	___ Jugarteca: _____
	___ Actos Cívicos: _____
	___ Elaborar Manual de Buena Comprensión: _____
	___ Cambio de Mando (Juramento Gob. Escolar: _____
	___ Inauguración de Alcaldías: _____
	___ Día de la Mujer: _____
	___ Cumplimiento del Perfil Cracoviano: _____
	___ Flujo de Karolméritos: _____
	___ Niño Karol: _____
	___ Proceso Lector: _____
	___ Amorómetro: _____
	___ Compromisoscopio: _____
	___ Supermerkarol (sólo turno): _____
___ Ideas, sugerencias, felicitaciones y reclamos: _____	
___ Rol Ministerios - Deptos. Comunales: _____	
<b>INFORMACIÓN</b>	•Esta Escuela no discrimina alumnos ni por rendimiento, ni por situación socio económica (Artº 8, letra b).
	•Recibo copia y me informan sobre el Proyecto Educativo Institucional P.E.I. y nuestro Manual de Buena Convivencia M.B.C.
	•Se refiere a los alumnos entre MT1 a 8º Básico, independientemente de su rendimiento escolar. (Artº8, letra d).
	•Me informan del Proceso de Enseñanza Aprendizaje de la escuela, del Curso y de mi alumno en particular. Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) y Plan de Mejoramiento Educativo (Consejo Escolar de Padres y Apoderados, etc).
	•Recibo el archivero llamado " Los frutos de mi trabajo", con las evaluaciones escritas de la I Unidad de todas las asignaturas.
<b>COMPLETE: (con una S: sobre, o con una B: bajo) - MI PUPILO:</b>	
1.- En rendimiento está ..... el nivel del curso.      2.- En asistencia está ..... el nivel del curso.	
3.- En puntualidad está ..... el nivel del curso.      4.- En conducta mi hijo ..... el nivel del curso.	
5.- En escribo bonito mi hijo está ..... el nivel del curso.      6.- Está leyendo ..... palabras por minuto y está ..... el nivel del curso.	
FIRMAN: Alumno.....Apoderado.....Profesor.....	
<b>"Hace mucho tiempo, había tiempo, para perder el tiempo, ahora NO"</b>	

Fuente: Agenda de estudiante de la escuela Karol Cardenal de Cracovia

## ANEXO B: Artefacto de evaluación utilizado en Finlandia

Ilustración No. 18: Artefacto de evaluación utilizado en una escuela finlandesa

*Self-evaluation of student habits after the first period in grade 7*

During this autumn my most important goal is:  
\_\_\_\_\_

I achieved my goal: well \_\_ pretty well \_\_ badly \_\_  
These issues influenced \_\_\_\_\_

I	
Work actively during lessons	
Make my home-work	
Remember to take books and all I need with me	
Follow good habits	
Be in time in lessons	
Attend regularly lessons	

G= good M= moderate T= trying and practice needed

Teacher comments: \_\_\_\_\_  
Marks: \_\_\_\_\_  
Something else: \_\_\_\_\_  
Teacher signature \_\_\_\_\_

Parents' comments: \_\_\_\_\_  
Parent's signature \_\_\_\_\_

Fuente: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/0/34260381.pdf>

## ANEXO C: Primera versión MMEDCAL Reyes Católicos

Ilustración No. 19: Artefacto para alumnos escuela Reyes Católicos- Primera versión

	Fecha : _____
	Curso : _____
<h3>¿Cómo lo paso en la sala de clases?</h3>	
<p>Como Equipo Docente estamos interesados en conocer tus inquietudes y preocupaciones para que ¡¡podamos convivir mejor!! Para lograr este objetivo, necesitamos que respondas este cuestionario con la mayor sinceridad posible.</p>	
<p><b>Evalúa las siguientes afirmaciones con nota de 1 a 7 donde 1 es “muy en desacuerdo” y 7 es “muy de acuerdo”:</b></p>	
1. “La sala de clases es un espacio en donde lo paso bien”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
2. “Siento que los profesores tienen altas expectativas de mi aprendizaje y demuestran confianza en mis capacidades”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
3. “Siento que los profesores me escuchan y me respetan”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
4. “Respeto a mis compañeros(as) aceptando que son personas que pueden pensar distinto a mí”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
5. “Los alumnos respetan al profesor(a)”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
6. “Cuando tengo algún problema el(la) profesor(a) me ayuda a resolverlo”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
7. “Creo que mi sala de clases es muy limpia y ordenada”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
8. “Me preocupo de mantener limpia y ordenada mi sala de clases”.	<p style="text-align: center;"><i>Muy en desacuerdo</i> <span style="float: right;"><i>Muy de acuerdo</i></span> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)</p>
1/3	

**Por favor, continúa respondiendo las siguientes preguntas, para que podamos saber ¿cómo lo estás pasando en la sala de clases?**

9. Cuando has sido responsable de algún problema en la sala de clases te envían a Inspectoría:

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces (La mitad de las veces que he tenido problemas)
- d) Casi nunca
- e) Nunca

10. ¿Conoces las normas de convivencia de la Escuela?

- a) Si → Nombra algunas: \_\_\_\_\_
- b) No

11. Si te enviaran una citación por disciplina a tu casa, en tu familia...

- a) Se llevarían un disgusto
- b) Te castigarían de alguna forma
- c) No importaría mucho
- d) Ya están acostumbrados

12. ¿Cuáles han sido tus estados de ánimo más comunes durante el último mes en la sala de clases? (Selecciona A, B, C o D).

<p><b>A</b></p>  <p><b>Optimismo</b> <b>Alegría</b> <b>Entusiasmo</b> <b>Ambición</b></p>	<p><b>B</b></p>  <p><b>Agradecimiento</b> <b>Confianza</b> <b>Tranquilidad</b> <b>Esperanza</b></p>
<p><b>C</b></p>  <p><b>Confusión</b> <b>Intranquilidad</b> <b>Ansiedad</b> <b>Desconfianza</b></p>	<p><b>D</b></p>  <p><b>Resignación</b> <b>Tristeza</b> <b>Enojo</b> <b>Resentimiento</b></p>

13. En relación a la pregunta anterior ¿crees que has tenido un estado de ánimo que ayuda a generar un ambiente agradable en la sala de clases? *Justifica tu respuesta.*

---

---

---

14. ¿Qué podrías hacer para cambiar tu estado de ánimo a uno más agradable o cómo podrías mantenerte en un estado de ánimo agradable?

---

---

---

15. Escribe alguna sugerencia para hacer de la sala de clases un mejor lugar para convivir y aprender. *(Qué compromisos asumirás).*

---

---

---

16. ¿Qué te ocurrió al contestar este cuestionario?

---

---

---

17. ¿Crees que es útil este cuestionario? ¿Por qué?

---

---

---

18. ¿Qué cambios le harías a este cuestionario (qué le quitarías y qué conservarías)?

---

---

---



Fecha : \_\_\_\_\_  
 Nombre (opcional) : \_\_\_\_\_  
 Curso de su hijo(a) : \_\_\_\_\_

## Acercándome a mi hijo(a)

Estimada(o) apoderada(o): Como Escuela Reyes Católicos queremos apoyarlo(a) de la mejor forma posible en la formación de su hijo(a), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados.

**Nota:** Las respuestas que se obtengan de estas preguntas serán consideradas en la toma de decisiones futuras siempre con un carácter GENERAL. Recuerde que en la Escuela somos una comunidad con más de quinientas personas.

**Con esta encuesta nos interesa conocer:** Cómo están afectando a su hijo(a) las cosas que vive en la Escuela.

1. En este último mes, cuando su hijo(a) va a la Escuela ¿En qué estado de ánimo lo (la) ve? (Seleccione A, B, C o D).

<p><b>A</b></p> <p>Optimismo Alegría Entusiasmo Ambición</p>	<p><b>B</b></p> <p>Agradecimiento Confianza Tranquilidad Esperanza</p>
<p><b>C</b></p> <p>Confusión Intranquilidad Ansiedad Desconfianza</p>	<p><b>D</b></p> <p>Resignación Tristeza Enojo Resentimiento</p>

En caso de que no vea a su hijo(a) antes de ir a la Escuela, dibuje una X en el cuadro:

2. Cuando su hijo(a) llega de la Escuela, ¿en qué estado de ánimo lo(la) ve generalmente? (Seleccione A, B, C o D).

<p><b>A</b></p> <p>Optimismo Alegría Entusiasmo Ambición</p>	<p><b>B</b></p> <p>Agradecimiento Confianza Tranquilidad Esperanza</p>
<p><b>C</b></p> <p>Confusión Intranquilidad Ansiedad Desconfianza</p>	<p><b>D</b></p> <p>Resignación Tristeza Enojo Resentimiento</p>

En caso de que no vea a su hijo(a) después de que él llega de la Escuela, dibuje una X en el cuadro:

Por favor, evalúe las siguientes preguntas con nota de 1 a 7 en donde 1 es “muy triste” y 7 es “muy contento”.

3. ¿Cómo se siente su hijo(o) en las relaciones con sus compañeros(as)? *Muy triste* (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) *Muy contento*

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo se siente su hijo(a) en las relaciones con sus profesores? *Muy triste* (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) *Muy contento*

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones con nota de 1 a 7 en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 7 es “muy de acuerdo”.

5. “El (la) profesor(a) tiene altas expectativas de aprendizaje acerca de mi hijo(a), además demuestra confianza en las capacidades de mi hijo(a)”. *Muy en desacuerdo* (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) *Muy de acuerdo*

6. “La información acerca de la situación de mi hijo(a) entregada en las reuniones de apoderados es completa” *Muy en desacuerdo* (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) *Muy de acuerdo*

¿Qué cosa cree que falta que informen en las reuniones de apoderados acerca de la convivencia de su hijo(a)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Qué le pareció la encuesta que acaba de responder?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Encontró útil esta encuesta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué cosas modificaría (agregaría o sacaría) de la encuesta que acaba de responder?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Encuentra cómodo el medio por el cual se realizó la encuesta o preferiría otro (especifique cual)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Nombre (opcional) : \_\_\_\_\_  
Fecha : \_\_\_\_\_

## Mi clase: un lugar grato para convivir

Estimado(a) Profesor(a): Como Equipo Directivo queremos saber cuáles son sus preocupaciones e intereses, en cuanto al ambiente que se está viviendo en su clase. Creemos que una buena convivencia es responsabilidad de todos y es la base de la Escuela Reyes Católicos.

***“El escuchar consiste en oír y buscar o atender donde lo que el otro dice es válido”, Humberto Maturana\*.***

**Concepto clave: Convivencia** → “Es el conjunto de relaciones sociales que desarrollan los diferentes actores escolares al interior de la Escuela”.

**Valores clave:** Respeto – Aceptación de la diversidad – Tolerancia – Compromiso.

**Por favor, evalúe las siguientes afirmaciones en donde 1 corresponde a “muy en desacuerdo” y 7 “muy de acuerdo”:**

1. “Lo paso bien haciendo clases”  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. “El Equipo de Gestión promueve la colaboración y la conformación de redes de apoyo dentro del establecimiento”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

3. “El Director de la Escuela promueve la colaboración y la conformación de redes de apoyo dentro del establecimiento”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

4. “Siento que el Equipo de Gestión me escucha y respeta, generando buenas relaciones conmigo”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

5. “Siento que el Director me escucha y respeta, generando buenas relaciones conmigo”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

6. “Mantengo buenas relaciones con los demás profesores”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

7. “Me siento escuchado y respetado por mis alumnos”.  
Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

\*Humberto Maturana y Carlos Vignolo, “Conversando sobre educación”, 2002.

8. "Permito la participación de mis alumnos en clase, incentivando la diversidad de opinión"

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

9. "Tengo altas expectativas de aprendizaje hacia los estudiantes y demuestro confianza en sus capacidades".

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

10. "Estoy constantemente generando vínculos afectivos con mis alumnos"

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Si su respuesta anterior fue positiva, ¿De qué forma genera los vínculos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. "En la sala de clases estoy generando continuamente espacios en que los alumnos participen".

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Si su respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles han sido esos espacios? (*nombre sólo algunos*). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. "Creo que mi sala de clases es muy limpia y ordenada".

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

13. "Me preocupo de mantener limpia y ordenada mi sala de clases".

Muy en desacuerdo  
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

**Por favor, continúe respondiendo las siguientes preguntas para que juntos construyamos una mejor Escuela Reyes Católicos.**

14. Cuando ocurre algún problema de convivencia en la sala de clases, a los alumnos responsables se les envía a Inspectoría:

- f) Siempre
- g) Casi Siempre
- h) A veces (La mitad de las veces que he tenido problemas)
- i) Casi nunca
- j) Nunca

15. ¿Conoce el Manual de Convivencia de la Escuela?

- c) Si → ¿qué aspectos modificaría? \_\_\_\_\_
- d) No

16. ¿Cuáles han sido sus estados de ánimos durante el último mes en la sala de clases? Elija tres.

- |                  |                    |                    |                  |
|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| ___ Entusiasmo   | ___ Interés        | ___ Confusión      | ___ Esperanza    |
| ___ Aceptación   | ___ Paz            | ___ Inquietud      | ___ Satisfacción |
| ___ Ambición     | ___ Resentimiento  | ___ Agradecimiento | ___ Alegría      |
| ___ Expectación  | ___ Optimismo      | ___ Escepticismo   | ___ Resignación  |
| ___ Confianza    | ___ Desinterés     | ___ Enojo          | ___ Ansiedad     |
| ___ Indiferencia | ___ Tranquilidad   | ___ Impaciencia    | ___ Desconfianza |
| ___ Curiosidad   | ___ Intranquilidad | ___ Prudencia      |                  |

Otros: \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo han afectado los estados de ánimo antes mencionados en el desarrollo de sus clases (aspectos positivos y negativos)?

---

---

---

18. ¿Qué te ocurrió con el cuestionario?

---

---

---

19. ¿Ha sido útil este cuestionario?

---

---

---

20. ¿Qué modificarías de este cuestionario? (puedes agregar o quitar cosas)

---

---

---

21. ¿Te es cómodo el canal de respuesta (escrito) por el cual se desarrolla este cuestionario? En caso contrario, ¿qué medio te acomodaría?

---

---

---

**Nos gustaría que leyera las siguientes citas para reflexionar acerca de la convivencia. Como Equipo Directivo estamos abiertos a conversar acerca de esto:**

*“Aquello de lo que hay que hacerse cargo al educar, es de crear un espacio de convivencia con el niño, en el que él sea tan legítimo como el maestro o la maestra. El niño se transformará en su convivencia conmigo según la legitimidad que yo le dé a su convivir conmigo. Si soy intransigente, el niño aprenderá a ser intransigente; si soy generoso, el niño aprenderá a ser generoso”. Humberto Maturana.\**

*“El escuchar atendiendo a dónde es válido lo que el otro dice requiere respeto. Sin respeto nunca escuchamos al otro u otra, porque interponemos un juicio sobre lo que el otro dice antes de oírlo. Escuchar al otro u otra requiere confianza en sí mismo, porque sólo en tanto se tiene confianza en sí mismo no se tiene miedo a desaparecer en el oír lo que el otro u otra dice, y no hay riesgo en oírlo. Escuchar a otros requiere aceptación de sí mismo, una apertura para saber dónde no se sabe, de modo que lo que uno escucha del otro nos ofrezca una oportunidad para aprender y, por lo tanto, para no estar en la competencia. Porque si se está en la competencia, el escuchar está destinado a ver dónde puede uno ser mejor que el otro y no dónde lo que el otro dice es válido. Sólo si se escucha atendiendo a oír donde lo que la otra o el otro dice es válido, lo que ellos dicen puede ser una oportunidad de convivencia no competitiva en el mutuo respeto sin agresión”. Humberto Maturana.\**

*\*Humberto Maturana, “El sentido de lo humano”, 2008.*

4/4

## ANEXO D: Primera versión MMEDCAL Pedro Apóstol

Ilustración No. 22: Artefacto para alumnos colegio Pedro Apóstol - Primera versión

	Fecha : _____ Curso : _____
<h3>¿Cómo estoy aprendiendo en la sala de clases?</h3>	
<p>Como Equipo Docente estamos interesados en conocer tus inquietudes y preocupaciones para que juntos podamos aprender!! Para lograr este objetivo, necesitamos que respondas este cuestionario con la mayor sinceridad posible.</p>	
<p><b>Evalúa las siguientes afirmaciones con nota de 1 a 7 donde 1 es "muy en desacuerdo" y 7 es "muy de acuerdo":</b></p>	
1. "La sala de clases es un espacio abierto al diálogo, en donde me siento escuchado"	<i>Muy en desacuerdo</i> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) <i>Muy de acuerdo</i>
2. "Siento que los profesores tienen altas expectativas de mi aprendizaje y demuestran confianza en mis capacidades"	<i>Muy en desacuerdo</i> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) <i>Muy de acuerdo</i>
3. "La <b>manera</b> en que el (la) profesor(a) realiza la clase facilita mi aprendizaje"	<i>Muy en desacuerdo</i> (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) <i>Muy de acuerdo</i>
3.1. ¿De qué forma aprenderías con mayor facilidad?	<hr/> <hr/>
3.2. ¿Qué puede hacer el (la) profesor(a) para ayudarte a aprender? (Nombra al menos una sugerencia).	<hr/> <hr/>
<p>Rellena los cuadros según las veces en que ocurren las situaciones descritas. Considera que "regularmente" es equivalente a 3 veces por semana.</p>	
<b>Con qué frecuencia te pasa...</b>	<b>Nunca / a veces /regularmente/ muchas veces/siempre</b>
4. "Entiendo lo que el(la) profesor(a) explica en clases"	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. "Cuando no entiendo algo levanto la mano y pregunto"	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. "Participo activamente en las clases"	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1/2	

7. ¿En cuál asignatura has aprendido más durante el último mes? ¿Por qué?

---

---

7.1. En relación a la pregunta anterior ¿Cuáles han sido tus estados de ánimo en esa asignatura durante el último mes? (selecciona A, B, C o D).

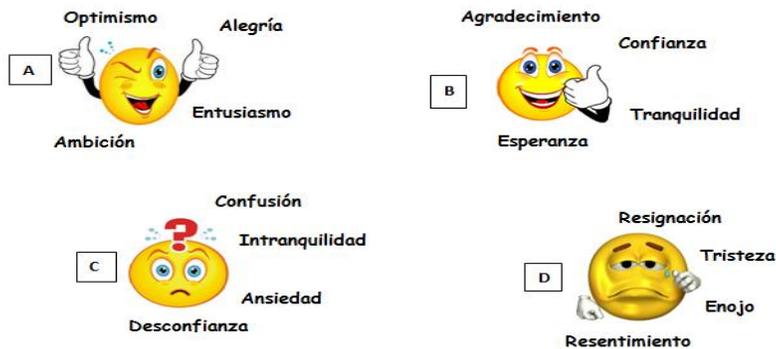


8. ¿Cuál es la asignatura en que menos has aprendido durante el último mes? ¿Por qué?

---

---

8.1. Considerando la pregunta anterior ¿Cuáles han sido tus estados de ánimo en esa asignatura durante el último mes? (Selecciona A, B, C o D).



9. Escribe alguna sugerencia para hacer de la sala de clases un mejor lugar para convivir y aprender.

---

---

10. ¿Qué te ocurrió al contestar esta encuesta?

---

---

11. ¿Crees que es útil esta encuesta? ¿Por qué?

---

---

12. ¿Qué cambios le harías a esta encuesta (qué le quitarías, qué conservarías o qué le agregarías)?

---

---



Fecha : \_\_\_\_\_  
Nombre (opcional) : \_\_\_\_\_  
Curso de su hijo(a) : \_\_\_\_\_

## Mostrando intereses

Estimada(o) apoderada(o): como Colegio Pedro Apóstol queremos apoyarlo de la mejor forma posible en la formación de su hijo(a), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados.

**Nota:** Las respuestas que se obtengan de estas preguntas serán consideradas en la toma de decisiones futuras siempre con un carácter GENERAL. Recuerde que en el colegio somos una comunidad con más de mil personas.

**Con esta encuesta nos interesa conocer:** Cuáles son sus intereses y preocupaciones respecto a la FORMA en que el proceso de enseñanza aprendizaje de su hijo(a) se está llevando a cabo.

1. ¿Qué forma cree usted que es la óptima para que su hijo(a) aprenda en la sala de clases?:

- a) Sentado frente a la pizarra, en silencio y escuchando al profesor.
- b) Participando activamente, siendo el profesor sólo un mediador o facilitador.
- c) Desarrollando guías de autoaprendizaje.
- d) Otra alternativa (especificar cuál): \_\_\_\_\_

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Evalúe las siguientes afirmaciones de 1 a 7 donde 1 representa "muy en desacuerdo" y 7 "muy de acuerdo" con la afirmación:**

2. "Las tareas que mi hijo(a) trae a la casa son una excelente manera de reforzar lo aprendido en clases".

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. "Creo que los trabajos en grupo de mi hijo(a) son bien gestionados por el colegio Pedro Apóstol".

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. "Creo que deberían implementarse otras maneras de hacer que mi hijo(a) aprenda en la sala de clases"

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. "Creo que estoy involucrado en el aprendizaje de mi hijo(a)".

Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. "La forma en que el profesor se involucra en el aprendizaje de mi hijo(a) es la más adecuada".

Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. "El (la) profesor(a) tiene altas expectativas de aprendizaje acerca de mi hijo(a), además demuestra confianza en las capacidades de mi hijo(a)".

Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Explique su respuesta \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Qué recomendaciones haría a los docentes del colegio Pedro Apóstol para que su hijo(a) pudiera aprender mejor?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué le pareció la encuesta que acaba de responder?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Encontró útil esta encuesta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Qué cosas modificaría (agregaría, sacaría o mantendría) de la encuesta que acaba de responder?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Le gustó el medio (escrito) por el cual se le hicieron las preguntas? ¿Lo encuentra cómodo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Qué otro medio de comunicación le acomodaría para realizar la encuesta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Fecha : \_\_\_\_\_

Nombre (opcional) : \_\_\_\_\_

## Mejorando mi clase

Querido(a) Profesor(a): Como Equipo Directivo queremos saber cuáles son tus preocupaciones e intereses, en cuanto a la forma en que se están llevando a cabo tus clases. Creemos que si juntos diseñamos el proceso de enseñanza aprendizaje construiremos un mejor Colegio.

***“El escuchar consiste en oír y buscar o atender donde lo que el otro dice es válido”. Humberto Maturana.***

***Evalúa las siguientes afirmaciones en donde 1 corresponde a “muy en desacuerdo” y 7 “muy de acuerdo”:***

1. “El Equipo Directivo genera las condiciones óptimas para la realización de mis clases”

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explica tu respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. “El Equipo Directivo promueve la implementación de estrategias de enseñanza efectiva (de acuerdo al marco para la buena enseñanza)”.

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explica tu respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. “Existen instancias para definir las estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los alumnos”.

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explica tu respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. “Tengo altas expectativas de aprendizaje hacia los estudiantes y demuestro confianza en sus capacidades”.

Muy en desacuerdo (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) Muy de acuerdo

Explica tu respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*\*Humberto Maturana y Carlos Vignolo, “Conversando sobre educación”, 2002.*

5. "Siempre estoy buscando nuevas formas de hacer la clase, considerando las preocupaciones e intereses de mis alumnos"

Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

5.1. En base a la afirmación anterior ¿Qué puedes hacer para seguir mejorando?

---



---



---

6. ¿Qué necesitas por parte del equipo directivo para poder realizar tus clases de mejor forma?

---



---



---

7. ¿Con qué frecuencia ocupas los siguientes medios para realizar tus clases? (Considera que "regularmente" es equivalente a 1 vez a la semana).

	Nunca	A veces	Regularmente	Muchas veces	Siempre
Presentaciones Power Point					
Videos					
Guías de aprendizaje					
Recursos del CRA					
Texto del estudiante					
Pizarra didáctica					
Otros (cuáles)					

8. ¿En el último mes has querido implementar alguna nueva forma de enseñar, pero por algún motivo no lo has llevado a cabo? ¿Cuál es el motivo?

---



---



---

9. ¿Cuáles han sido tus estados de ánimos durante el último mes en la sala de clases? Elige tres.

- |                                       |   |   |                                       |
|---------------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo   | <input type="checkbox"/> Interés        | <input type="checkbox"/> Confusión      | <input type="checkbox"/> Esperanza    |
| <input type="checkbox"/> Aceptación   | <input type="checkbox"/> Paz            | <input type="checkbox"/> Inquietud      | <input type="checkbox"/> Satisfacción |
| <input type="checkbox"/> Ambición     | <input type="checkbox"/> Resentimiento  | <input type="checkbox"/> Agradecimiento | <input type="checkbox"/> Alegría      |
| <input type="checkbox"/> Expectación  | <input type="checkbox"/> Optimismo      | <input type="checkbox"/> Escepticismo   | <input type="checkbox"/> Resignación  |
| <input type="checkbox"/> Confianza    | <input type="checkbox"/> Desinterés     | <input type="checkbox"/> Enojo          | <input type="checkbox"/> Ansiedad     |
| <input type="checkbox"/> Indiferencia | <input type="checkbox"/> Tranquilidad   | <input type="checkbox"/> Impaciencia    | <input type="checkbox"/> Desconfianza |
| <input type="checkbox"/> Curiosidad   | <input type="checkbox"/> Intranquilidad | <input type="checkbox"/> Prudencia      |                                       |

Otros: \_\_\_\_\_

9.1. ¿Cómo han afectado los estados de ánimo antes mencionados en el desarrollo de tus clases (aspectos positivos y negativos)?

---

---

---

10. ¿Qué te ocurrió con este ejercicio?

---

---

---

11. ¿Ha sido útil este ejercicio?

---

---

---

12. ¿Qué modificarías de este ejercicio? (puedes agregar o quitar cosas)

---

---

---

13. ¿Te es cómodo el canal de respuesta (escrito) por el cual se desarrolla este ejercicio? En caso contrario, ¿qué medio te acomodaría?

---

---

---

## ANEXO E: Conclusiones acerca del funcionamiento de los colegios

### Escuela Reyes Católicos

Algunas de las conclusiones que se desprenden de la primera versión del sistema MMEDCAL aplicado en la escuela Reyes Católicos son:

Evaluando la relación alumno- alumno, se puede destacar que un 84% de los alumnos afirma respetar a sus compañeros, aceptando las diferencias que cada uno pueda tener. En este sentido, sólo un 5% de los alumnos atribuye tener estados de ánimo no aptos para la generación de un buen ambiente, debido a malas relaciones con sus compañeros (este porcentaje es representado mayoritariamente por 5° básico, en donde un 14% de los alumnos declara problemas con sus compañeros). De hecho un 90% de los alumnos de séptimo y octavo, declaran tener estados de ánimos que ayudan a generar un ambiente grato y un 26% de estos alumnos lo atribuye a las buenas relaciones con sus compañeros. Esta buena relación que manifiestan tener los estudiantes entre ellos, se condice con la percepción del 81% de los apoderados quienes declaran que sienten a sus hijos contentos en las relaciones con sus compañeros, y la principal forma en que evalúan esto es si sus hijos les hablan o no de sus compañeros de escuela.

Por otra parte, en lo que respecta a la relación alumno-profesor, un 31% de los alumnos se sienten respetados por sus profesores, mientras que sólo un 25% declara que el alumnado respeta a los profesores (la principal falta de respeto declarada es que los alumnos no paran de hablar mientras el profesor explica). A pesar de lo anterior, un 41% de los alumnos declara que en caso de algún problema el profesor lo ayuda a resolverlo. En este sentido, un 50% de los apoderados afirma sentir que su hijo está contento en las relaciones con sus profesores, siendo importante considerar que un 9% de los apoderados declaró insatisfacción por 2 profesores en particular. Por su parte, una percepción muy distinta es la que tienen los profesores, dado que un 87% de ellos afirma sentirse escuchado y respetado por sus alumnos.

Las principales sugerencias propuestas por los alumnos fueron:

- Mayor orden y silencio, declarado por un 32% de los alumnos.
- Mejorar relación entre compañeros, manifestado por un 31% de los estudiantes.
- Mejorar relación con el profesor, señalado por un 23% de los alumnos.

Otro punto a destacar es que un 56% de los alumnos propusieron sugerencias en las cuales ellos se hicieron responsables, mientras que un 38% de las sugerencias sólo consistían en pedir compromiso del resto. En este sentido, los cursos de mayor nivel tienen un índice más alto de alumnos proactivos, si bien en 5° básico un 31% de los estudiantes hizo sugerencias en donde él era parte de esta, en 8° básico este número subió a un 75%.

Por su parte, un 77% de los apoderados manifiesta estar de acuerdo con la información entregada en las reuniones de apoderados. De igual forma, la principal sugerencia que se hace es comenzar a entregar un informe de comportamiento del alumno.

En cuanto a la evaluación de los profesores, un 87% de estos declara que el equipo directivo y director promueven la colaboración, brindan apoyo, escuchan y respetan. Además, el 80% de los profesores declara que la principal manera en que generan vínculos con los alumnos es **escuchando y conversando** con ellos. Una de las profesoras declaró: *“al iniciar las clases les pregunto cómo están, qué hicieron en la casa y entrego un refuerzo físico moral”*.

Por otro lado, las percepciones de los alumnos, apoderados y profesores, acerca de las expectativas que tienen los profesores sobre las capacidades de sus alumnos son las siguientes (evaluadas de escala de 1 a 7):

- Los alumnos evalúan las expectativas que tienen los profesores hacia ellos con nota 4.

- Los apoderados evalúan las expectativas que tienen los profesores hacia sus hijos con nota 5.
- Los profesores evalúan las expectativas que tienen ellos hacia sus alumnos con nota 6,4.

Queda como desafío para los profesores y equipo directivo lograr que los alumnos perciban las altas expectativas que tienen hacia ellos, lo que ayudará a mejorar las relaciones de respeto alumno- profesor, que están bastante delicadas a partir del análisis recién expuesto.

### **Colegio Pedro Apóstol**

Algunas de las conclusiones que se desprenden de la primera versión del sistema MMEDCAL aplicado en el Colegio Pedro Apóstol son:

Un 45% de los alumnos manifiesta interés por clases más participativas, dinámicas e interactivas, en lo ideal clases apoyadas por material audiovisual, agregando que los profesores procuren asegurarse si el alumno entendió o no. En este sentido los apoderados comparten la inquietud, un 62% declara que las clases que más prefieren para sus hijos son en las que este cumpla un rol activo, es así como una de las principales sugerencias de los apoderados, manifestada por el 22% de estos, es el hacer las clases más dinámicas y entretenidas. Continuando con este punto, un 80% de los profesores encuestados declara no ocupar las pizarras didácticas, un 65% afirma ocupar menos de una vez a la semana los recursos del CRA y un 78% dice ocupar más de una vez por semana las guías de aprendizaje. Con respecto a este último punto, un 35% de los profesores declara necesitar más tiempo para planificar sus clases, aunque de todas formas, un 95% de los profesores señala estar buscando de forma constante nuevas maneras de hacer la clase, considerando las preocupaciones de sus alumnos. Por tanto, una forma de mejorar el dinamismo de las clases puede ser a través del incentivo a los profesores por ocupar distintos recursos en sus clases y/o mejorar las guías de aprendizaje, facilitando la forma de entrega de materiales de apoyo a los profesores.

Si bien los estudiantes declaran querer clases más participativas, y una mayor disposición por parte del profesor para explicar, un 49% de ellos afirma entender lo que el profesor explica sólo la mitad de las veces, además un 66% de los estudiantes declara que al menos la mitad de las veces que no entiende algo, no levanta la mano para preguntar. *Considerando esta situación, se realizó una presentación a cada curso, en donde los estudiantes manifestaron estar en un ambiente de poca confianza con sus compañeros, sintiendo miedo al ridículo y a las burlas, al momento de querer preguntar algo.* En este sentido sería bueno hacerle ver a los niños, a través de un discurso recurrente, que la clase también la construyen ellos y no sólo el profesor, además el diseño de las clases podría tener como foco la participación activa del alumno. Otro punto importante en este sentido es la forma en que se “encanta” al alumno con la materia, evitando que los alumnos pierdan el interés al no encontrarle utilidad a lo que se les está enseñando.

Un punto central a considerar es la forma en que explica el profesor, es de vital importancia considerar que dado el nivel de desconfianza que existe en los cursos para preguntar (debido a las burlas) si bien el profesor pregunta: “¿se entendió todo?” habrán muchos que sin entender no preguntarán; una alternativa para mejorar puede ser incentivar el aprendizaje entre compañeros, haciendo que los alumnos con mejores calificaciones les enseñen a los de peores notas, la cual es una alternativa viable, ya que en cursos como el 5°A un 40% de los alumnos declara que la asignatura en la cual más ha aprendido es en matemáticas mientras que un 22% declara que matemáticas es la materia en la cual menos ha aprendido, habiendo una gran oportunidad de ayuda en esto.

Finalmente, las sugerencias generales propuestas por los alumnos son:

- Generar un ambiente de mayor respeto, confianza, ayuda y unión (declarado por el 26% de los alumnos).
- Dinamismo en las clases (manifestado por un 18% de los estudiantes)

- Que exista una mayor preocupación por la limpieza y estética de las salas, tanto por parte del alumnado como del colegio (declarado por un 14%).

Continuando con la evaluación de los apoderados, un 94% declara estar involucrado en el aprendizaje de sus hijos. Aparecen dos razones como justificación o impedimento para un mayor involucramiento: el trabajo y no entender la materia que está viendo su hijo. Por otra parte el 57% de los apoderados manifiesta estar de acuerdo con la forma en que el profesor se involucra con el aprendizaje de su hijo, el resto de los apoderados sólo plantea que algunos se preocupan y otros no.

Es así como un 36% del total de sugerencias hechas por los apoderados, se relacionan con un mayor involucramiento alumno-profesor. Mientras que un 9% con un mayor orden y disciplina exigida a los estudiantes.

Terminando con la evaluación de los profesores, un 70% de estos, dicen estar de acuerdo con la generación de condiciones óptimas, por parte del equipo directivo, para la realización de sus clases. Quienes muestran algún grado de desacuerdo se debe a que a veces es difícil tener instancias de uso de material audiovisual, y la falta de sanciones más rigurosas hacia los estudiantes.

Por otra parte, un 55% de los profesores, afirma tener disconformidad con las instancias que pudiesen existir para definir estrategias de enseñanza acorde a las necesidades de los alumnos, argumentando que es poco el tiempo que se da para esto.

Finalmente, en lo que respecta a la percepción de las expectativas que tienen los profesores hacia las capacidades de sus alumnos, se notó que (evaluando de escala de 1 a 7) los profesores manifiestan tener altas expectativas en sus alumnos (6,1), pero sus alumnos perciben estas expectativas como menores (5,3). Por otra parte estas expectativas son percibidas con nota (5,8) por los apoderados, a excepción del 5ºbásico A en donde las expectativas se perciben con nota (4,5). En este sentido, se sugiere al profesorado estar constantemente recordando al alumno que se cree en sus capacidades.

## ANEXO F: Artefacto – Elongando

### Ilustración No. 25: Artefacto "Elongando"

 <p>INGENIERÍA INDUSTRIAL UNIVERSIDAD DE CHILE</p> <p>PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS</p>						
<b>ELONGANDO</b>						
NOMBRE: _____			FECHA: ___/___/___			
1. ¿En qué estados de ánimo se encuentra usted al finalizar esta reunión? Marque las tres opciones que más le acomoden						
<input type="checkbox"/> Entusiasmo	<input type="checkbox"/> Interés	<input type="checkbox"/> Confusión				
<input type="checkbox"/> Aceptación	<input type="checkbox"/> Paz	<input type="checkbox"/> Inquietud				
<input type="checkbox"/> Ambición	<input type="checkbox"/> Resentimiento	<input type="checkbox"/> Agradecimiento				
<input type="checkbox"/> Expectación	<input type="checkbox"/> Optimismo	<input type="checkbox"/> Escepticismo				
<input type="checkbox"/> Confianza	<input type="checkbox"/> Desinterés	<input type="checkbox"/> Enojo				
<input type="checkbox"/> Indiferencia	<input type="checkbox"/> Tranquilidad	<input type="checkbox"/> Impaciencia				
<input type="checkbox"/> Curiosidad	<input type="checkbox"/> Intranquilidad	<input type="checkbox"/> Prudencia				
<input type="checkbox"/> Esperanza	<input type="checkbox"/> Alegría	<input type="checkbox"/> Ansiedad				
<input type="checkbox"/> Euforia	<input type="checkbox"/> Resignación	<input type="checkbox"/> Desconfianza				
OTROS: _____						
2. ¿Qué posibilidades nuevas ve para usted a partir de lo que ha conocido, en esta reunión?						
_____						
_____						
3. En una frase: ¿cuál es su balance de esta reunión?						
_____						
_____						
4. ¿Qué nota le pondría a la reunión de 1 a 7? _____						
5. Mi evaluación general de la sesión, en cuanto al aporte en mi aprendizaje es:						
Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala	Pésima

## ANEXO G: Artefacto – Evaluando

Ilustración No. 26: Artefacto "Evaluando" - Escuela Reyes Católicos

	Fecha : _____
<h3>Evaluando</h3>	
¿Qué le ocurrió al leer los comentarios de los alumnos y apoderados?	
<hr/>	
<hr/>	
¿Le es útil este tipo de feedback? <i>Especifique su respuesta.</i>	
<hr/>	
<hr/>	
¿Cada cuanto tiempo le gustaría tener un feedback de los distintos actores escolares?	
<hr/>	
<hr/>	
¿Tiene alguna sugerencia acerca del diseño del sistema MMEDCAL?	
<hr/>	
<hr/>	
¿Qué posibilidades nuevas ve para usted a partir de este proyecto?	
<hr/>	
<hr/>	

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO H: Artefacto ocupado en la primera reunión de apoderados – Escuela Reyes Católicos.

Ilustración No. 27: Artefacto para apoderados escuela Reyes Católicos

	Nombre del estudiante: _____
	Curso : _____
	Fecha : _____

### Construyendo una mejor Escuela para mi hija(o)

Estimada(o) apoderada(o): Como Escuela Reyes Católicos queremos aportar de la mejor forma posible en la formación de su hijo(a), es por esto que necesitamos saber sus inquietudes e intereses, para que podamos trabajar más alineados. Para esto le pedimos conteste esta pequeña encuesta que le tomará menos de 10 minutos aprox.

¿Cómo ha visto a su hija(o) el último mes? *Marque TRES alternativas.*

___ Optimista	___ Intranquila(o)	___ Tranquila(o)	___ Agradecida(o)
___ Alegre	___ Ansiosa(o)	___ Esperanzada(o)	___ Triste
___ Ambiciosa(o)	___ Desconfiada(o)	___ Confundida(o)	___ Confiada(o)
___ Entusiasta	___ Resignada(o)	___ Enojada(o)	

Otros: \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las principales preocupaciones o inquietudes que tiene respecto a su hija(o)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Escriba una expectativa que tenga para su hija(o) al inicio de este año escolar.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué está dispuesto a aportar para que se cumpla la expectativa recién planteada?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Responda sólo en caso de que este sea el primer año que su hija(o) está en esta Escuela: ¿Qué la(lo) motivó a elegir la Escuela Reyes Católicos?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Responda sólo en caso de que su hija(o) haya estudiado el año pasado en esta Escuela: ¿Por qué ha decidido que su hija(o) continúe estudiando en la Escuela Reyes Católicos?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Considerando el tiempo que lleva siendo apoderada(o) de la Escuela Reyes Católicos, Exprese brevemente su opinión de la Escuela.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su tiempo y colaboración!**

## **ANEXO I: Preguntas de evaluación a los profesores**

### **Evaluación de artefacto para alumnos, realizada en la primera fase de entrevistas a profesores.**

- ¿Cómo encuentra la forma en que se comenzó el proceso de implementación del Sistema MMEDCAL?
- ¿Qué le ha parecido el medio de implementación (escrito y oral)? ¿Tiene alguna sugerencia?
- ¿Cómo ha sido el apoyo del Equipo MMEDCAL? ¿Tiene alguna sugerencia?
- ¿Ha visto algún beneficio inmediato del Sistema MMEDCAL?
- ¿Se han generado acciones a partir de lo reflexionado? ¿El Sistema le ha ayudado a tomar acciones?
- ¿Ha aparecido algo difícil de manejar o poco esperado en los comentarios de los alumnos?
- ¿Cree que el Sistema ayuda a los estudiantes a tomar un **rol activo** y a **reflexionar**? ¿Por qué?
- ¿Qué le ha parecido la forma de reflexionar acerca de las preocupaciones e inquietudes de su Curso?
- ¿Tiene alguna propuesta o comentario general?

### **Evaluación de artefacto para alumnos, realizada en la segunda fase de entrevistas a profesores.**

- ¿Ha visto beneficios del Sistema MMEDCAL en estas últimas dos semanas?
- ¿Ha generado acciones a partir de lo reflexionado en su curso?
- ¿Realizaría el Sistema MMEDCAL durante un año?
- ¿Qué mejoraría del Sistema?

### **Evaluación de artefacto para apoderados**

- ¿Qué le ha parecido el medio de implementación (escrito y oral)? ¿Tiene alguna sugerencia?
- ¿Ha visto algún beneficio inmediato del Sistema MMEDCAL - apoderado?
- ¿Se han generado acciones a partir de lo reflexionado? ¿El Sistema le ha ayudado a tomar acciones?
- ¿Ha aparecido algo difícil de manejar o poco esperado en los comentarios de los apoderados?
- ¿Cree que el Sistema ayuda a los apoderados a tomar un rol activo y a reflexionar? ¿Por qué?
- ¿Qué le ha parecido la forma de reflexionar acerca de las preocupaciones e inquietudes de su Curso?
- ¿Tiene alguna propuesta o comentario general?

## **ANEXO J: Evaluación de artefacto para profesores**

¿Encuentra útil reflexionar sobre su quehacer? ¿Para qué?

¿El MMEDCAL le ha ayudado a mantener una reflexión semanal?

¿Tiene alguna sugerencia para que como Equipo MMEDCAL podamos facilitar una reflexión entre docentes?

¿Con qué periodicidad le sería útil reflexionar?

## **ANEXO K: Beneficios del Sistema MMEDCAL 2.0 declarados por los profesores**

Reyes Católicos:

- “El sistema ha servido para plasmar compromisos en el colegio para la convivencia escolar”.
- “Se han tomado en cuenta los compromisos, se han cumplido con respecto a los temas tratados. Les gusta, a los alumnos, la forma de trabajar, no se aburren (el Sistema sirve como guía)”.
- “A partir de las encuestas he notado que los alumnos tienen plena conciencia de sus errores y las ganas que presentan para mejorar”.
- “Dar la posibilidad de expresarse”.
- “Los alumnos han tomado conciencia que hay problemas y que estos se pueden mejorar en conjunto”.
- “Los estudiantes se han vuelto conscientes de los factores que no les permiten mantener la concentración en clases”.
- “Me ha facilitado el acceso a mis alumnos de forma personal y profesional”.

Pedro Apóstol:

- “Como proyección en base a la encuesta, conocí las inquietudes de los estudiantes”.
- “Conseguir que mis alumnos expresaran sus emociones y preocupaciones sin pensar en lo que otros piensen”.
- “Creo que con mi curso nos ha servido para reflexionar respecto al tiempo y en planificar las diferentes actividades”.
- “Existe una nueva instancia para adquirir información relacionada con lo extra – académico, que contribuyen al desarrollo integral del estudiante”.
- “Al leer las encuestas siento que me ha permitido conocer mejor a los estudiantes, por ejemplo, saber qué los estresa, qué les preocupa, etc”.
- “Principalmente lo he notado en el diálogo. Los chicos reflexionan y cuestionan su actuar, lo que finalmente les estimula a cambiar ciertas conductas”.

## **ANEXO L: acciones ejecutadas por los profesores, a partir de las reflexiones realizadas**

- Desarrollar temas según las respuestas encontradas: “Hablarles acerca de la indiferencia” a raíz de que en la tabla habían algunos que marcaban la alternativa “indiferente”.
- He llamado a niños para conversar en forma personal y con el curso, también he conversado con la orientadora.
- Motivar y potenciar la confianza (tienen baja autoestima), lograr crear un clima de compañerismo, mutuo respeto y trabajo.
- Instancias de conversación, compromisos adquiridos, dinámicas de respeto mutuo.
- Un alumno se ha empezado a acercar más a mí, y yo le he podido aconsejar. Cuando me ponen que están tristes (los alumnos) me acerco a ellos y les pregunto por qué están tristes.
- A enfocarme en algunas de sus problemáticas más inmediatas de los estudiantes, por ejemplo: temor y ansiedad ante un curso “nuevo”, y la expectativa del año.
- He hablado en forma individual con algunos estudiantes.
- Organizarnos de mejor forma como curso. Además he recalcado a los alumnos que ellos deben ser ordenados y estar al tanto de sus evaluaciones, además me ha permitido conocer ciertas desorganizaciones que se producen entre profesores.

## **ANEXO M: Evaluación video MMEDCAL- Docentes**

Considerando el proceso de aproximadamente 8 meses, de implementación del Sistema MMEDCAL, que ha vivido en su establecimiento educacional, y el entendimiento que ya tiene respecto al tema, ¿considera que la primera vez que vio el video MMEDCAL-Docentes, este le ayudó a entender las bases teóricas, costos y beneficios de los Sistemas MMEDCAL? En caso contrario ¿qué le ocurrió al ver el video?

¿Cree que el video MMEDCAL-Docentes ayuda de forma completa al entendimiento de los Sistemas MMEDCAL a una persona que desconoce el tema (mostrando trasfondo, costos y beneficios de los Sistemas MMEDCAL)?

En relación a la pregunta anterior, tiene alguna sugerencia para mejorar el video MMEDCAL- Docentes?