



ACOMPañAMIENTO A  
**ESCUELAS**



# Estudio Mi camino como Jefe UTP

2022



## RELEVANCIA Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

- \* Acompañamiento a Escuelas busca instalar capacidades en los equipos educativos a fin de que sean ellos los principales protagonistas de la mejora continua de sus escuelas.
- \* En este marco, el fortalecimiento del Jefe UTP juega un rol fundamental para lograr el objetivo del componente de gestión curricular de Acompañamiento a Escuelas.
- \* La encuesta de autoevaluación creada en torno a los EID no dio los resultados diagnósticos esperados, por lo que surge la necesidad de apuntalar la recolección de resultados desde otra perspectiva.
- \* Finalmente, diversos recursos e indicaciones ministeriales apuntan al rol central que tienen los Jefes UTP en las escuelas, pero pocas son las investigaciones y estudios que han buscado conocer su experiencia, sus necesidades y desafíos.



## OBJETIVOS

- \* Conocer la experiencia y trayectoria de los Jefes UTP, identificando desafíos, necesidades y actores que han influido en la experiencia vivida, además de diferencias de acuerdo a los años en el cargo.
- \* Comprender los significados asociados a AE, profundizando en los apoyos recibidos y posibles áreas de mejora.
- \* Indagar en los principales desafíos enfrentados con la vuelta a la presencialidad de las escuelas.

## DISEÑO DEL ESTUDIO

Entrevistas en profundidad a **10 Jefes UTP:**

- \* 3 Jefes UTP **Senior** (más de 7 años)
- \* 5 Jefes UTP **Intermedio/Junior** (2 y 7 años)
- \* 2 Jefes UTP **Novel** (menos de 2 años)

Selección de la muestra considerando: mix comunas, tamaño escuelas y excelencia académica.



## Principales resultados



## SER JEFE DE UTP ES UNA EXPERIENCIA DESAFIANTE QUE LEVANTA SENTIMIENTOS AMBIVALENTES, AHORA BIEN PARECEN SER LOS AÑOS INICIALES LOS QUE GENERAN MAYORES DESAFÍOS

Más allá de la trayectoria previa, la mayoría menciona haber enfrentado inicialmente los siguientes temores/desafíos:

- \* **Desconfiaban en su capacidad de lograr exitosamente la tarea asignada**
- \* **Gran necesidad de validarse frente a los docentes** (especialmente los más antiguos) de la escuela.

*“Lo que más me daba miedo era la reacción de mis colegas (...) Con los años, uno se va enterando de las típicas copuchas y decían: ‘pero, ¿cómo la eligieron a ella habiendo tantas y tanto tiempo que él nos conocía?, ¿por qué no nos eligió a nosotros? (...) Sin haberlo escuchado, yo sentía temor de eso”.*  
(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Malleco)

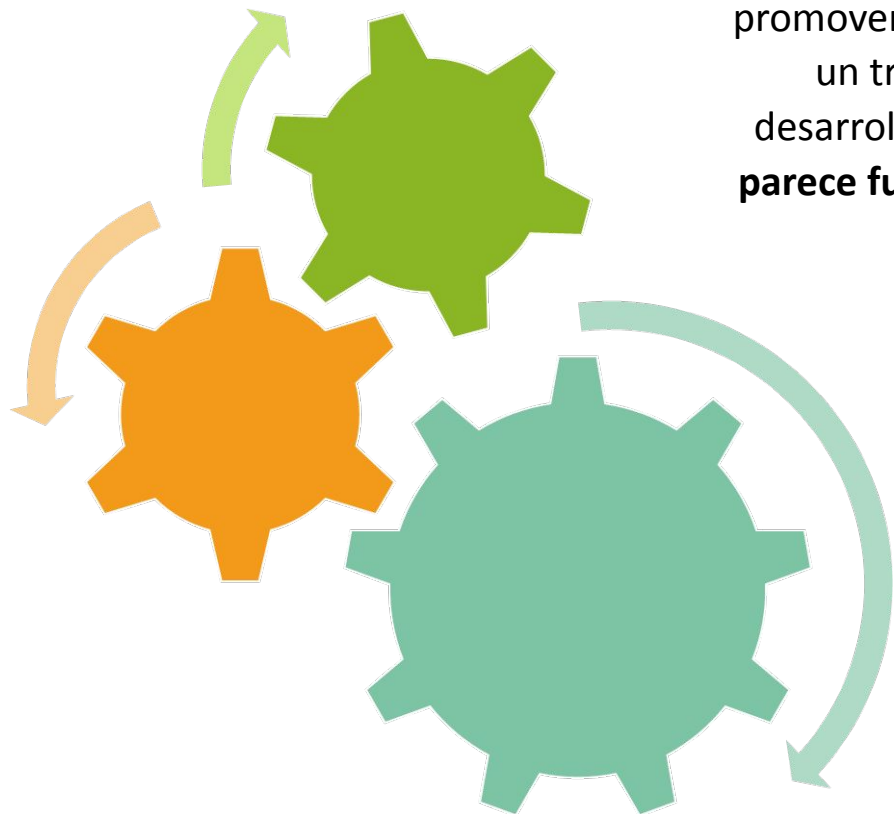
- \* **Temor a equivocarse en decisiones técnicas.** Se podría pensar que dicho temor se relaciona tanto con una baja confianza en las propias capacidades, como en desconocimientos técnicos de estos entrevistados/as al momento de asumir el cargo (retroalimentación a docentes, PME y priorización de tiempos y tareas).

*“Mucho miedo a equivocarme, a no tomar buenas decisiones, a que el trabajo con mi colega no sea de equipo. Y a validarme delante de los profesores también”.*  
(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Linares)

Transversal y espontáneamente se menciona la gran necesidad de apoyo que tenían especialmente los primeros años en el cargo.

## DESDE AQUÍ, PARECIERA SER QUE EL RESPALDO Y LA GUÍA PARA COMPRENDER EL ROL COMPLETO Y CONCRETO DEL JEFE DE UTP ES CRÍTICO PARA LOGRAR AVANZAR

Sentirse respaldados y contar con una guía técnica que ayude a priorizar, parecieran promover la generación de confianza con los docentes y abre la posibilidad de generar un trabajo más colaborativo. Alineados con la metodología de TC que se está desarrollando, **los testimonios recogidos destacan que la generación de confianzas parece funcionar como motor de círculos virtuosos de empoderamiento de los Jefes UTP y del trabajo conjunto por la mejora.**



*“Ya me siento más tranquila, más confiada, porque sé muchas más cosas que antes no sabía. Si bien es estresante, me gusta ahora, lo disfruto y siento que lo puedo hacer bien. Sobre todo el tema del respaldo de los colegas, a mí eso es como lo que me ha dado como esa confianza, porque veo que siempre que tienen algún problema, acuden a mí y sienten que yo les puedo resolver”.*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Biobío)

*“Sentirte respaldado fue muy importante. El sentirte respaldado te ayuda a estar tranquilo, confiar que vas a tener un buen desempeño”.*

(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)

# LA EVALUACIÓN DEL APOYO RECIBIDO DESDE FUNDACIÓN CMPC ES POSITIVA VALORÁNDOSE ESPECIALMENTE TRES ASPECTOS DE LA INTERVENCIÓN REALIZADA



- ✓ **Apoyo técnico efectivo:** transversalmente se reconocen múltiples aprendizajes gracias al apoyo de Fundación CMPC, todos ellos relevantes y atingentes (especialmente valorados son apoyos en retroalimentación, uso de datos y priorización de tareas).
- ✓ **Calidad humana y técnica de los asesores:** transversalmente se valora su cercanía, calidez, preocupación, así como su experiencia técnica y continua actualización.
- ✓ **Metodología estructurada que conecta con la realidad situada:** el orden es un atributo comúnmente usado para describir la metodología de AE. Más aun, es muy valorado al ayudarles a organizar los procesos, tanto así que la mayoría señala intentar instalar esta forma de trabajo en sus escuelas. Adicionalmente algunos valoran que cada reunión tenga un espacio de aplicación práctica y situada de los contenidos trabajados.

A partir de lo anterior, la mayoría percibe que el apoyo de Fundación CMPC los **ha ayudado a empoderarse en su rol especialmente en el inicio**. Pareciera ser así, que el programa efectivamente responde a una necesidad crítica de apoyo y fortalecimiento de los Jefes UTP como gestores de la mejora continua.



## EN PALABRAS DE LOS JEFES UTP...



*“Para mí la Fundación de verdad ha sido un buen aporte: hay un antes y un después. Nosotros necesitamos ese apoyo”.*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Biobío)

*“La Fundación es una fuente de información, de aprendizaje y de actualización de los aprendizajes frente a distintas realidades del establecimiento”.*

(Jefe UTP Senior, Provincia de Malleco)

*“Es un apoyo fundamental para ir aprendiendo (...) Fundación trabaja hasta segundo pero yo aprovecho toda esa información y después la incorporo a otros cursos, y hago lo mismo”.*

(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)

*“La asesora es una de esas personas con la que a mí me es muy fácil trabajar, me siento apoyado, y me gusta su metodología. Primero parte con la persona y luego vamos de a poco avanzando: ‘¿Qué te parece?, dame tú opinión. A ver, veamos esto, ¿qué crees?’”.*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Biobío)

*“Cuando llegué, me encontré que el establecimiento tenía una rigurosidad porque había trabajado mucho tiempo con CMPC, eso queda y me gusta mucho”.*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Linares)

*“Me gusta la forma en que estructuran las reuniones. Además me ha ayudado a mí porque igual uno lo replica en las mismas reuniones que tiene”.*

(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)



## SUMADO A LO ANTERIOR, SE DESTACA CON FUERZA EL APOYO ENTREGADO LOS PRIMEROS AÑOS Y EL PLAN DE AUTOFORMACIÓN



**El plan de Autoformación Jefes UTP (UTP Noveles):** es profundamente valorado por ambos Jefes UTP noveles entrevistados destacándose especialmente:

- ✓ Inducción rápida pero fundamental para comprender el rol que deben asumir.
- ✓ Apoyo en la comprensión de sus tareas, con contenidos atingentes y suficientes para el fin que persigue.
- ✓ Guía para identificar –y luego priorizar- lo importante.
- ✓ Formato remoto y asincrónico agrada ya que les permitió revisarlo en sus propios tiempos y poder volver a acceder a los documentos en caso de dudas.
- ✓ Interacción con otros Jefes UTP muy valiosa para compartir dudas, experiencias y reflexionar en torno al material disponible.

Pareciera ser que este **plan viene a responder a una necesidad crítica** de los Jefes UTP, **disminuyendo su temor y facilitando la transición**. Más aun, espontáneamente **algunos** señalan que **hubiesen agradecido contar con un apoyo de este tipo en sus inicios**.



*“Terminamos hace poco un plan de autoformación de jefes técnicos y han sido muchas instancias de apoyo y yo valoro mucho lo que se hace (...) El plan de autoformación lo disfruté mucho porque revisaba el material, tomaba mis apuntes, después tenía la reunión con el grupo de jefes técnicos de otras comunas, entonces eran instancias de compartir experiencias y puntos de vista: era una muy buena forma de poder ir empapándonos del rol de un jefe de UTP. Yo siento que la transición que hice fue como bien pasito a pasito”.*

(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)

*“Yo soy el que lleva menos tiempo, pero a veces siento que el hecho de estar en Fundación, de empaparme de este conocimiento, me hace estar más preparado (...) Todo lo que se ha trabajado con la Fundación para mí ha sido un aprendizaje, porque de todo siempre había algo que yo desconocía (...) El año pasado yo revisé todo lo que nos dejaron en el Drive y, cuando tengo alguna duda, vuelvo atrás y la reviso”.*

(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)

*“Yo creo que los primeros meses constantemente me cuestionaba en qué me había metido. Me lo cuestionaba porque uno no tiene como una inducción, y ahí veía el vacío (...) Desde el departamento de educación en este caso, podrían habernos dicho: ‘mira, la jefa de UTP tiene que cumplir con estos roles, con este perfil’. Pero no”.*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Biobío)

*“Fundación CMPC es un apoyo valioso en la conformación de cualquier UTP. Es un aporte desde el inicio. Ellos van apoyándote, asesorándote, apañando (...) Están siempre despertando las ganas de aprender”*

(Jefe UTP Intermedio/Junior, Provincia de Biobío)



# DESDE AQUÍ, CABE PREGUNTARSE, ¿CÓMO PODRÍAN INCORPORARSE LA EXPERIENCIA EXITOSA CON UTP NÓVELES AL TRABAJO CON JEFES UTP INTERMEDIOS O SENIOR?

De acuerdo a los testimonios y experiencias, pareciera ser que estas necesidades varían de acuerdo a los años en ejercicio como Jefe UTP:

## Jefe UTP Novel

Respaldo y contención emocional

Explicación del rol

Formación técnica en temas basales:

- Entregar lineamientos a docentes
- Planificación
- PME

Organizar tiempos y prioridades

## Jefe UTP Intermedio/Junior

Contención emocional

Formación técnica y reflexión aplicada:

- Retroalimentación
- Análisis de datos

Actualización

Trabajo Colaborativo

Organizar tiempos y prioridades

## Jefe UTP Senior

Actualización

Formación técnica y reflexión en temáticas específicas

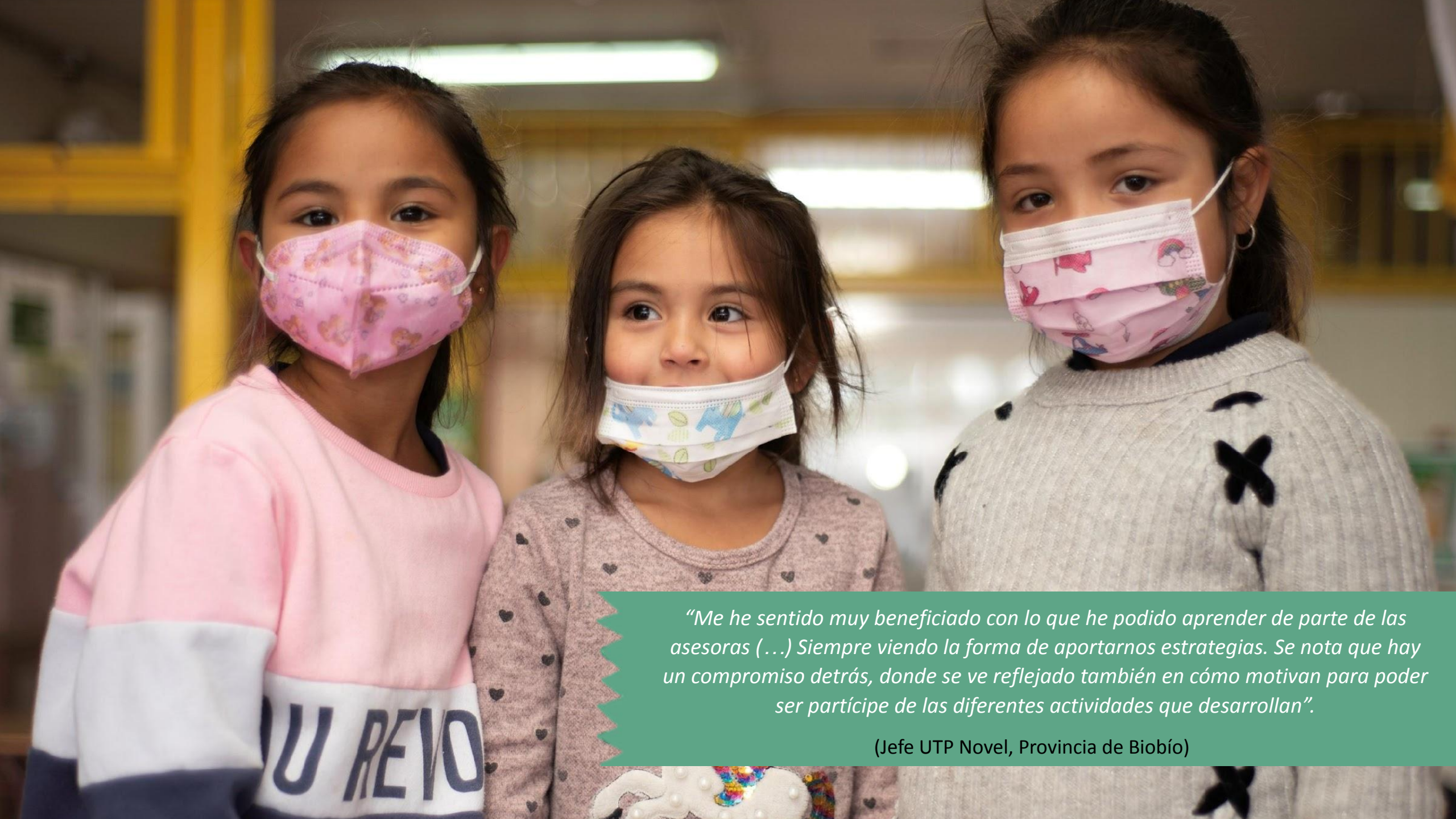
Trabajo Colaborativo



## Síntesis y conclusiones



- \* Los Jefes de UTP son actores claves y fundamentales para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje al interior de las escuelas. Ahora bien, **desde sus inicios presentan numerosos desafíos mientras cuentan con escaso apoyo para desempeñarse adecuadamente en su rol.**
- \* El **trabajo realizado por el programa de Fundación CMPC para fortalecer el rol de los Jefes UTP resulta muy importante y necesario.** Más aún, el apoyo entregado tiende a ser especialmente valorado los primeros años en el cargo, periodo en que logran identificar mayores necesidades de apoyo, guía y aprendizaje.
- \* Entre los **aspectos valorados del apoyo se destacan las temáticas trabajadas, la metodología y el nivel de los asesores.** Además, el **plan de autoformación para Jefes UTP Noveles** es considerada una excelente iniciativa para la mayoría, destacando además por metodología y objetivos centrales, muy alineados con las necesidades declaradas espontáneamente por los entrevistados/as.
- \* Por otro lado, resulta importante **revisar la sistematización de las acciones, la extensión y uso efectivo del tiempo, así como la sistematicidad de los apoyos para asegurar un apoyo alineado y de calidad en todas las escuelas.** En la misma línea parece importante ajustar algunos elementos a fin de que toda interacción promueva una **vinculación profesionalizante que posicione al Jefe UTP como el experto, responsable y capaz de asumir el liderazgo de su cargo.**
- \* Aun cuando, algunos Jefes UTP más puntuales piden retomar el apoyo directo a los docentes, seguir trabajando por empoderar a los Jefes de UTP y devolverles el espacio para que sean ellos los líderes pedagógicos a cargo de cada proceso, es el camino adecuado y reconocido incluso por los mismos UTP.



*“Me he sentido muy beneficiado con lo que he podido aprender de parte de las asesoras (...) Siempre viendo la forma de aportarnos estrategias. Se nota que hay un compromiso detrás, donde se ve reflejado también en cómo motivan para poder ser partícipe de las diferentes actividades que desarrollan”.*

*(Jefe UTP Novel, Provincia de Biobío)*

FUNDACIÓN | **cmpc** 