



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CURRICULAR DE UN EQUIPO
DIRECTIVO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
INNOVACIÓN EDUCATIVA EN UN ESTABLECIMIENTO
EDUCACIONAL MUNICIPAL DE LA COMUNA DE QUILPUÉ
DURANTE EL AÑO 2022**

Trabajo de Grado para optar el grado de Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

LIZBETH CHRISTIANSEN CASTILLO

Directora: Dra. Marta Castañeda Meneses

Valparaíso, 2022

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar la presente investigación, deseo expresar mis sinceros agradecimientos a quienes han acompañado y sido parte de este proceso.

En primer lugar agradecer a la Universidad de Playa Ancha Ciencias de la Educación, por darme la posibilidad de adquirir los conocimientos del Magíster mediante la Beca de Excelencia y poder nutrirme de la diversidad de conocimientos que fueron expuestos durante el desarrollo del programa.

En segundo lugar, quiero agradecer a mi Directora de Tesis Dra. Marta Castañeda, quien gracias a sus conocimientos, sabiduría y entrega, logró guiarme durante el transcurso de esta investigación.

En tercer lugar, al establecimiento estudiado, el cual me abrió las puertas para conocer y comprender su realidad, logrando ejecutar de forma óptima el proceso.

Finalmente, quisiera agradecer a mi familia quienes me impulsaron a continuar con mis estudios, puesto a que gracias a su motivación puedo hoy decir que he terminado un proceso de Magíster.

RESUMEN

La presente investigación se enmarca en el área de la Gestión Curricular, específicamente en los procesos de Monitoreo y Evaluación, actividades específicas desarrolladas por el Equipo Directivo. El objetivo general es analizar la gestión curricular del equipo directivo en la implementación de una innovación educativa de un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. La investigación se desarrolla desde un paradigma interpretativo, en el que se utiliza como técnica la entrevista en modalidad grupal. Los sujetos de estudio corresponden al Equipo Directivo (Directora y Jefa de UTP) y al Equipo Docente de primer ciclo básico del establecimiento educativo (4 docentes), los que participan de manera voluntaria del estudio.

De los análisis obtenidos se concluye que respecto de la Gestión Curricular se observa que existen diferencias entre la teoría y lo que ejecuta el Equipo Directivo en relación al monitoreo y a la evaluación para la implementación de una innovación educativa, relevándose así elementos que no se encuentran desarrollados dentro de los mismos procesos, tal como lo son la observación en aula y los instrumentos de evaluación.

Palabras claves: Gestión Curricular, Monitoreo, Evaluación, Innovación Educativa.

ABSTRACT

This study is framed in the area of Curriculum Management, specifically in the processes of Monitoring and Evaluation, which are specific activities developed by the Management Team. The general focus is to analyze the curricular administration of the Management Team through the implementation of a new approach in a Municipal educational establishment in the Quilpué Commune. The research is developed from an interpretive paradigm, using the group-interview technique. The study subjects are the Management Team and the Basic Cycle 1 Teaching Team of the educational establishment, who took part voluntarily.

From the resulting analyses, it can be concluded that -regarding Curriculum Management- there are differences between the theory and what the management team applies concerning Monitoring and Evaluation for the implementation of a new approach, due to the fact that elements that are not included in the processes become relevant, including classroom observation and assessment tools.

Keywords: Curriculum Management, Monitoring, Evaluation, Educational Innovation.

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDOS	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Justificación del Problema	11
1.2 Objetivos	18
1.3 Cuadro Resumen	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Gestión Escolar	21
2.2 Gestión Directiva	24
2.3 Gestión Curricular	25
2.4 Monitoreo Curricular	26
2.5 Evaluación Curricular	29
2.6 Innovación Educativa	32
2.6.1 Innovación Educativa en el Establecimiento	35
2.7 Descripción del Establecimiento en Estudio	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo de Investigación: Cualitativa	39
3.2 Tipo de Estudio: Fenomenológico	39
3.3 Definición Operacional de Conceptos en Estudio	40
3.4 Escenario: Establecimiento Municipal de Quilpué.	41
3.5 Sujetos de Estudio.	41
3.6 Criterios de selección.	42
3.7 Técnicas de recolección de información	42
A. La Entrevista	42
B. Entrevista Semiestructurada	43
C. Entrevista Grupal	44
D. Protocolo de entrevista	44
E. Trabajo de Campo	46
E.1 Solicitud de Autorización de Investigación	47
E.2 Acercamiento con los Participantes	47
E.3 Confirmación de Entrevistas con los Participantes	47

E.4 Realización de las Entrevistas	45
E.5 Cronograma de Trabajo de Campo	46
3.8 Criterios de Rigor de Validación de Instrumentos	47
3.9 Plan de Análisis	47
A. Selección de la información	47
A.1 Transcripción	47
A.2 Selección de Fragmentos Relevantes	48
B. Categorías y Subcategorías	48
B.1 Categorías	48
B.2 Subcategorías	50
C. Proceso de Análisis	50

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE CONTENIDOS

4.1 Categorías y subcategorías asociadas al Objetivo Específico 1

I. Categoría Monitoreo	54
A. Categorías asociadas a monitoreo	54
A.1 Acompañamiento Directivo	54
A.2 Retroalimentación	56
A.3 Toma de decisiones	58
A.4 Cumplimiento de metas comprometidas	60

4.2 Categorías y subcategorías asociadas al Objetivo Específico 2

II. Categoría Evaluación

A. Categorías asociadas a evaluación	62
A.1 Recogida de información	62
A.2 Comparación entre resultados y objetivos	64

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

A. Conclusiones asociadas a las preguntas de investigación	67
B. Conclusiones asociadas a los supuestos de investigación	69
C. Conclusiones asociadas a los objetivos de investigación	71

5.2 PROYECCIONES	73
5.3 SUGERENCIAS	74
Referencias	76
Apéndice	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1. Monitoreo	29
Figura 2. Evaluación	30
Figura 3. Innovación Educativa	34
Figura 4. Organigrama Institucional	37
Figura 5. Plan de Análisis	51

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el quehacer educativo se orienta desde la transformación a la búsqueda de la calidad, un medio para lograrlo es una adecuada Gestión Curricular, la que abarca e integra todas las prácticas que son desarrolladas por el establecimiento educacional, con el fin de asegurar y promover ambientes de reflexión, construcción y mejoramiento de los mismos.

La gestión curricular implica políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo directivo y docente para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje. De esta forma, los agentes participantes de los establecimientos educacionales deben ser capaces de implementar nuevas formas y métodos que posibiliten la mejora.

En el contexto descrito, el presente estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo en la implementación de una innovación educativa de un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué, enfocando la gestión curricular del Equipo directivo en el monitoreo y evaluación de la innovación educativa.

El estudio se organiza en cinco capítulos:

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema, el que considera la justificación del mismo, los objetivos propuestos y las preguntas de investigación, así como los supuestos que sostienen las interrogantes planteadas.

En el segundo capítulo se evidencian antecedentes teóricos que permiten la comprensión de los conceptos de gestión escolar, para luego abordar sus distintos derivados tales como la gestión directiva y gestión curricular, considerando dentro de esta última los conceptos de monitoreo y evaluación. Asimismo, se describe el concepto de innovación y finalmente una descripción del establecimiento investigado.

En el tercer capítulo se aborda la metodología del estudio. Asimismo, se expone el tipo de investigación, el tipo de estudio, los sujetos de estudio, las técnicas de recolección de la información, el trabajo de campo, los criterios de rigor de validación de los instrumentos utilizados, así como el plan de análisis.

En el cuarto capítulo se expone el análisis de datos, el cual se desarrolla a partir de las categorías y subcategorías vinculadas a los objetivos específicos y contrastados con la literatura.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones emanadas del análisis de los datos, sus proyecciones y sugerencias.

Finalmente, se presenta la bibliografía acorde a las normas APA 7ma edición, la que fue revisada de acuerdo a la normativa ministerial y políticas públicas vigentes, además del apéndice correspondiente.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Justificación del Problema

Las políticas públicas tienen entre sus objetivos responder a los requerimientos sociales, en Chile, se destaca la necesidad de mejorar la Calidad de la Educación. La calidad educativa es entendida según Frigerio y Poggi (1992, p.11) como “la integración dinámica de la organización institucional, de los recursos humanos y fiscales, del programa curricular y la didáctica, de los procesos educativos y sus resultados en términos de aprendizaje”. Para llevar a cabo esto, es que ha sido necesario implementar leyes que propicien la mejora continua, destacando en el año 2011 la creación de la Ley N°20.529 de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Dicha Ley, tiene como propósito asegurar una educación integral y de calidad para todos los niños y niñas de nuestro país. Mediante la articulación de los distintos organismos que la integran, que se busca generar las condiciones necesarias para que las instituciones escolares realicen una gestión adecuada, orientada a la mejora de la calidad educativa. De este modo en los establecimientos escolares la calidad educativa se centra en “actividades de planeación llevadas a cabo por la institución educativa para la gestión de recursos, (...) talento humano, establecimiento de convenios de colaboración y vinculación con otras instituciones, la medición de la calidad, la búsqueda de la mejora continua” (Martínez, Tobón y Romero, 2017, p.6). A partir de esto es que se desprende el concepto de gestión escolar, puesto a que es necesario contar con un equipo que coordine, planifique, ejecute y evalúe las mismas, de forma tal de lograr tomar decisiones que impacten en el logro de las metas institucionales determinadas en el Proyecto Escolar Institucional.

Según el MINEDUC (2014), la gestión escolar tiene como eje central el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes. Para dar cumplimiento a este eje es necesario que el equipo técnico-pedagógico en

conjunto con los docentes y Director, desarrollen un trabajo colaborativo y coordinado, con el fin de asegurar una gestión efectiva. Además, esta dimensión comprende políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

A su vez, se reconoce la importancia de contar con equipos directivos que gestionen sus instituciones con herramientas eficaces, las que son abordadas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015). Este marco entrega una redefinición del rol del líder de la comunidad escolar, estableciendo un conjunto de dimensiones y descriptores de la función directiva que posibilitan la evaluación y potenciación en el sistema escolar. Ulloa y Gajardo (2017), mencionan que a partir de la dimensión de Gestión del MBDLE se destacan prácticas directivas enfocadas a “asegurar la calidad de la implementación curricular; monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio, y las prácticas de enseñanza; monitorear la implementación integral del currículum y evaluar sistemáticamente a todos sus docentes”. Así también, dentro de sus funciones se encuentra el monitoreo de la implementación integral del currículum y de los logros de aprendizaje de los estudiantes, para mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica, destacando la importancia de la gestión curricular.

La gestión curricular implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento educativo, considerando aspectos administrativos, a los actores que forman parte de la institución y al currículo escolar. De esta manera, “focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos; pero sobretodo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica” (Castro, 2005, p. 13-14). La gestión curricular es descrita en los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) como aquel conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que llevan a cabo los agentes partícipes del proceso de enseñanza, tal como equipo directivo y docentes, para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de

enseñanza-aprendizaje, teniendo por objetivo asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

En cuanto a los indicadores de desempeño, en la gestión curricular se identifican como acciones a realizar en la coordinación entre el director y el equipo técnico-pedagógico el establecimiento de un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje, monitoreando de forma permanente la cobertura curricular y los resultados. Una buena gestión implica “planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de los mismos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados” (MBDLE, 2015, p.11). Es así que las acciones que deben desarrollar los equipos directivos con el propósito de favorecer los procesos y la constante mejora de la calidad educativa, están orientados al diseño, monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Respecto a las acciones a desarrollar, en primer lugar se evidencia el diseño en la gestión curricular, el cual se puede entender como una dimensión del currículum que destaca la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico. Mediante esto, busca solucionar problemas y satisfacer necesidades, posibilitando el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, el diseño curricular es definido por Stenhouse (1993) como un proceso de toma de decisiones para la elaboración o ajuste del currículum, previo a su desarrollo, el que configura flexiblemente el espacio donde se pondrá en práctica, a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje del cual el proyecto educativo institucional es su referente. El diseño curricular entendido como un elemento de constante cambio “busca que la escuela pueda innovar, con una prescripción escasa, y con la responsabilidad de crear instrumentos propios, entregando autonomía a sus actores en los procesos de diseño” (Esperidión, 2019, p.136), siendo los encargados de esta acción el Equipo Directivo.

Como segunda acción a ejecutar, se encuentra el monitoreo, el cual se entiende como “la búsqueda de la coherencia entre lo planificado y lo efectivamente enseñado” (MINEDUC, 2014, p.13). Esta acción debe ser constante, rigurosa, planificada según las necesidades visualizadas en el diagnóstico y diseñadas para alcanzar las metas propuestas. A su vez, es flexible a los tiempos, particularidad y requerimientos emergentes a las situaciones pedagógicas. El monitoreo de la implementación curricular es uno de los aspectos relevantes que incide en los resultados de aprendizaje, los cuales están asociados a indicadores de calidad de aprendizaje, buscando entregar información de aspectos no meramente académicos, sino que ligados a la formación integral de los estudiantes (MINEDUC, 2014). De esta manera, se da cuenta que el monitoreo mantiene un carácter constante y continuo durante el proceso.

El monitoreo constante permitirá establecer una evaluación curricular afín a lo diseñado en un primer momento, tomando en consideración aspectos visualizados durante el acompañamiento por el equipo directivo. Tanto el director como equipo directivo, deben garantizar que la implementación del currículum esté orientado a una enseñanza de calidad, por lo mismo, procura la existencia de estrategias y mecanismos de monitoreo y evaluación de los diversos aspectos que componen la implementación curricular, así como de los resultados de aprendizaje.

Respecto a la evaluación, Brovell (2001) señala que la evaluación es un asunto intrínseco al proceso curricular, por lo que las formas en que se lleva a cabo deben ser coherentes, consistentes con la concepción curricular de la que se parta y concrete todo el proceso curricular, su diseño, su desarrollo, seguimiento y evaluación.

Las acciones de diseño, monitoreo y evaluación curricular, tienen como fin particular el establecimiento de procesos de reflexión y toma de decisiones que favorezcan el progreso tanto de la institución educativa como de los aprendizajes de los y las estudiantes. De esta forma, el equipo directivo gestiona la incorporación de metodologías, estrategias e innovaciones pedagógicas, que,

mediante las acciones curriculares, puedan propiciar la mejora de la calidad de la educación.

Los procesos de reflexión e innovación educativa de un establecimiento forman parte de la gestión curricular, ya que por medio de ellos se presenta la oportunidad de recoger información del contexto y de las particularidades de sus estudiantes, es por esto que tiene como necesidad la implementación de innovaciones educativas que potencien los aprendizajes de los mismos. La innovación en el ámbito escolar, es entendida a partir del “reconocimiento de los contextos educativos y la generación conjunta de saber pedagógico, conducente a la toma de decisiones para la transformación y el mejoramiento tanto de los procesos orientados a la gestión del currículo como de las prácticas de enseñanza” (Méndez y López, 2020, p.9). De este modo, se desprende que la Educación “está destinada permanentemente a la mejora y a la transformación para realizar buenos procesos educativos, siendo un compromiso ético de quienes la lideran” (Junta Nacional de Jardines Infantiles, [JUNJI], 2020,p.7).

Una innovación educativa que se puede identificar en un Establecimiento Municipal de la Comuna de Quilpué, es la implementación del proyecto “Red de Establecimientos para la Innovación en Evaluación”, que desde 2018 ha reunido a establecimientos de diversa dependencia y locación geográfica que coinciden en su interés por eliminar las notas en la educación básica y por innovar desde la perspectiva de la Evaluación para el Aprendizaje (Universidad Católica, 2020). Este proyecto, busca eliminar la evaluación cuantitativa en los establecimientos educacionales, centrándose en la evaluación procesual cualitativa. Además, “el proyecto invita a los/as directivos/as a acompañar y propiciar espacios de formación a los/as docentes, dando énfasis en el proceso de trabajo y no en el producto final, asumiendo responsabilidad colectiva, explorando e innovando en colaboración” (Universidad de Chile, 2020, p.1).

Es a partir de lo anterior que se plantea como interrogante: ¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión curricular para la implementación de una innovación educativa desarrollada por el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional

Municipal de la comuna de Quilpué? Como supuesto, se considera que el equipo directivo desarrollará un proceso coordinado, consensuado y planificado en conjunto con los docentes, realizando un monitoreo y evaluación constante de lo diseñado, evidenciando reuniones y capacitaciones periódicas (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, 2014).

El monitoreo es una preocupación constante de los directivos y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, es por esto que es relevante profundizar en: ¿Cómo se puede caracterizar el proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué? Como supuesto se destaca que los directivos realizarán el monitoreo de la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, tomarán decisiones basados en evidencia y adecuarán las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, p.24).

Por último, la gestión considera como uno de sus componentes la evaluación, la que permite obtener información relevante de resultados obtenidos a partir de la implementación curricular, por tanto, cabe indagar en ¿Cómo se puede caracterizar el proceso de evaluación para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué? Como supuesto, se propone, que los directivos evaluarán sistemáticamente a todos los docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando apoyo y acompañamiento pertinente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, p.24), además de planificar y desarrollar un proceso de evaluación curricular que permita abarcar tanto al diseño como a su desarrollo o puesta en práctica y sus

resultados (Brovelli, 2001).

Acorde a los criterios planteados por Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación responde al criterio de conveniencia, debido a que los hallazgos beneficiarán a la comunidad educativa investigada, permitiendo el conocimiento y las características de la gestión curricular en la implementación de una innovación educativa.

En relación a la revisión del estado del arte de las investigaciones acerca de la gestión curricular, en el Magíster de Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas, sucesor del Magíster de Administración Educacional, es posible mencionar a: Gajardo (2018) quien señala que el diseño y la evaluación curricular son tareas propias del equipo directivo; Ortiz (2013) hace referencia a cómo la gestión curricular de un equipo directivo puede incidir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; y Gutiérrez (2013) quien indica que la carencia de procesos claros y definidos confluirá en una gestión curricular directiva que presenta falencias. Por otra parte, es necesario destacar que no existen investigaciones sobre la “Red de Evaluación sin notas” al alcance de la investigadora.

1.2 Objetivos

Es así que los objetivos para la presente investigación, son los siguientes:

Objetivo General:

Analizar la gestión curricular del equipo directivo en la implementación de una innovación educativa de un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

Objetivos Específicos:

OE1: Identificar las características distintivas del proceso de monitoreo en la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

OE2: Identificar las características distintivas del proceso de evaluación de la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

A continuación, en la siguiente tabla se sintetizan las preguntas, los objetivos y supuestos de la investigación:

Objetivo	Pregunta	Supuesto
Objetivos General Analizar la gestión curricular del equipo directivo para la implementación de una innovación educativa de un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.	¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión curricular para la implementación de una innovación educativa desarrollada por el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué?	El equipo directivo desarrollará un proceso coordinado, consensuado y planificado en conjunto con los docentes, realizando un monitoreo y evaluación constante, evidenciando reuniones y capacitaciones periódicas (Estándares Indicativos de Desempeño para los

		Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014).
Objetivo Específico 1. Identificar las características distintivas del proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educativo Municipal de la comuna de Quilpué.	¿Cómo se puede caracterizar el proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué?	Los directivos realizarán el monitoreo de la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes. Tomarán decisiones basados en evidencia y ajustarán las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015).
Objetivo Específico 2. Identificar las características distintivas del proceso de evaluación para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educativo Municipal de la comuna de Quilpué.	¿Cómo se puede caracterizar el proceso de evaluación para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué?	Los directivos evaluarán sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015).

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar (Rodríguez, 2016). Estas acciones son ejecutadas por un directivo o equipo directivo quienes las planifican de acuerdo a las necesidades y objetivos institucionales planteados, tal como lo mencionan Jacome y Martínez (2020) que complementando lo anterior, mencionan que la gestión escolar es entendida como un proceso mediante el cual un directivo o equipo directivo de una institución educativa determinan aquellas acciones a seguir por medio de una planificación estratégica establecida respecto a los objetivos institucionales planteados en el Proyecto Educativo Institucional, pudiendo de esta forma conseguir la misión y visión del establecimiento. De la misma forma, la gestión escolar se caracteriza por resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado con el fin de lograr un cambio y transformación positiva en el establecimiento. Para Carrillo (2008) es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende un equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar estrategias educativas que favorezcan al sector educativo.

Para dar cumplimiento a lo anterior, la gestión escolar debe considerar: diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación; momentos o etapas que deben conducir a obtener resultados definidos por los equipos directivos. Una adecuada gestión escolar es fundamental para que cada integrante de una institución sienta y tenga pertenencia dentro de un proyecto educativo. Por tanto, la gestión es el conjunto de acciones integradas que posibilitan el logro de objetivos a determinado plazo; así como también, una acción administrativa de conocimiento del director y equipo directivo escolar.

De acuerdo a Miranda (2015), el rol de los directivos docentes en la gestión de sus instituciones, comprende tanto el aprendizaje constante y puesta en práctica de acciones para lograr cambios en la institución y en los currículos, así como participar en la toma de decisiones para el mejoramiento institucional, retroalimentando los conocimientos y las habilidades de todos los involucrados en el proceso de formación y aprendizaje de los estudiantes, actuando como un facilitador de procesos en los trabajos de equipo y promoviendo la construcción del proyecto educativo institucional. Así también, cumplen un papel fundamental en estos procesos, dado que son ellos los llamados a proponer estrategias de mejora para el alcance de las metas, por medio de la apropiación de los objetivos planteados y el diseño, ejecución y monitoreo de las acciones pertinentes.

Referente a los procesos involucrados en la gestión escolar, De la O Casillas (2017), señala que se enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo, lo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo, apoyando el desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada institución, por medio de la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos.

En relación con los procesos involucrados, es posible evidenciar que para De la O Casillas, J (2017, p.1) estos son:

- Apoyo para desarrollar una cultura de la calidad en todos los proyectos a realizar, creando conciencia de mejoramiento, trabajo en equipo y participación.
- Fomentar el uso de instrumentos y herramientas en la toma de decisiones, organización y seguimiento de los procesos que se implementan en la institución.
- Apoyo en la articulación de proyectos, con el propósito de dar un sentido a las actividades a la luz de los propósitos establecidos en la institución educativa. Implementación de Indicadores de gestión, con el propósito de visualizar el estado de desarrollo de los procesos.

- Sistematización y documentación de todos los procesos, con el propósito de lograr aprendizajes organizacionales de los desaciertos y consolidar sostenibilidad.

Frente a lo anterior, cabe destacar que para dar cumplimiento y favorecer las transformaciones y mejoras, es que se distingue la gestión escolar estratégica, la que según Pozner (2010) tiene como finalidad proporcionar a los actores escolares planteamientos o herramientas teórico-prácticas tales como la autogestión, planeación y evaluación para llevar a cabo acciones encaminadas al mejoramiento y transformación de la realidad y su contexto escolar. A su vez Pozner (2010, p. 50), menciona que cuenta con las siguientes características:

- a. **Centralidad en lo pedagógico.** Consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b. **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. **Trabajo en equipo.** Están implicados los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- d. **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Ésta se basa en la capacidad de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.
- e. **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.** Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, repensar la acción; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de

oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

- f. **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.** Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución.
- g. **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen por medio de la planificación.

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, un directivo o equipo directivo de una institución educativa se encarga de determinar y planificar estratégicamente acciones que posibiliten el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, por lo cual es fundamental contar con equipos directivos que propicien tal actividad de forma adecuada. De esta manera, se desprende el concepto de Gestión Directiva la que se desarrolla a continuación.

2.2 GESTIÓN DIRECTIVA

La gestión directiva es definida por Llanos (2017, p.28), como una misión orientadora, puesto a que tiene como propósito “orientar, coordinar y ejecutar los procesos institucionales, de tal forma que la institución educativa busque continuamente el mejoramiento de los procesos educativos en su conjunto”. Para esto, menciona que es necesario poseer un gran sentido de compromiso y liderazgo por parte de los directivos de la institución.

A su vez, Vera (2005) releva que los directivos escolares, quienes son los principales responsables de la gestión del establecimiento, tienen por tarea demandar del resto de los actores de la comunidad educativa, prácticas coherentes con el logro de objetivos trazados. Es así, que el equipo directivo además de orientar, coordinar y ejecutar los procesos institucionales, debe monitorear y evaluar la implementación y desarrollo de los mismos, con el fin de

realizar un trabajo efectivo con la comunidad educativa que dé cuenta de los objetivos planteados y la misión y visión plasmados en el Proyecto Educativo Institucional, tal como lo menciona Achundia, et al. (2022) quienes señalan que una de las funciones de la gestión directiva es “dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes” (p. 433).

De esta manera, el director y equipo directivo de un establecimiento educacional deben generar instancias de apoyo pedagógico a las estrategias, metodologías e innovaciones abordadas por los docentes, con el fin de que estas se encuentren en concordancia con el contexto, las necesidades de los y las estudiantes y el currículo.

2.3 GESTIÓN CURRICULAR

La gestión curricular es entendida como “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje” (Estándares Indicativos de Desempeño, 2014, p. 71). De esta forma, esta área de la gestión tiene como propósito que el equipo directivo logre establecer la articulación y organización de los docentes, utilizando estrategias efectivas que beneficien y desarrollen el currículo. Estas estrategias según Castro (2005), deben ser retroalimentadas de forma constante, siendo menester la evaluación de las prácticas docentes que son implementadas en el aula. Asimismo, señala que el equipo directivo debe “crear y aplicar métodos y técnicas de evaluación que ayuden a develar las prácticas de aula en coherencia a los planes y programas de estudio” (Castro, 2005, p. 14).

A su vez, la gestión curricular considera como elemento importante el currículum, el que según el MINEDUC (2018) “tiene como objetivo el desarrollo integral de

todos los y las estudiantes que forman parte del sistema educativo, sobre una base cultural común que pretende resguardar, calidad, equidad e inclusión” (p.20).

De acuerdo a Cox (2018), el currículum “establece el qué, el por qué, y el para qué de la transmisión cultural que la educación escolar realiza” (p.2), considerándolo como un nodo vertebral entre la sociedad y sus requerimientos de saberes y competencias, al igual de los propósitos y contenidos de la experiencia escolar. Así entonces, la gestión curricular aborda la implementación del currículum nacional, basándose en categorías y valores globales y locales que componen a la sociedad, el conocimiento y la enseñanza y aprendizaje.

2.4 MONITOREO CURRICULAR

El monitoreo es definido por el Ministerio de Educación (s/f) como “un proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas”. De esta forma, según Zúñiga (2018) el monitoreo dentro de la gestión curricular tiene como propósito instalar en las escuelas competencias de seguimiento sistemático de las acciones de mejoramiento; obtener información actualizada de los procesos que intentan ser instalados y consolidados en el establecimiento educacional; y por último aplicar oportunamente las acciones remediales que requiere el plan.

A su vez, el monitoreo permite al equipo directivo de los establecimientos escolares llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las acciones propuestas, pudiendo establecer oportunamente los ajustes necesarios en función de los objetivos planificados, siendo éste un mecanismo de información tanto para la comunidad escolar como para el mismo equipo directivo en relación a su gestión.

Para obtener dicha información, la práctica del monitoreo puede ser ejecutada bajo diferentes técnicas que realiza el equipo directivo, pudiendo establecer como

más frecuentes la observación de clases, diagnóstico de prácticas docentes, observación del desempeño de los estudiantes en clases, así como también las reuniones técnicas (Zulantay, s/f).

De acuerdo a lo expresado por el Ministerio de Educación en las “Orientaciones para la retroalimentación y compromiso de mejora” (s/f, p.1) el rol de los equipos directivos es fundamental e irremplazable, puesto a que mediante el monitoreo y la retroalimentación derivada de la observación de aula y de las diferentes técnicas aplicadas, los equipos orientan a los profesores para que fortalezcan su capacidad y accionar docente, conllevando a la mejora de la calidad educativa.

Asimismo, se destaca que para desarrollar un monitoreo efectivo y adecuado, este deberá evidenciar los siguientes pasos:

1. Programar y calendarizar con anticipación las observaciones de aula y sus respectivas retroalimentaciones.
2. Llevar a la reunión una síntesis de la observación efectuada.
3. Comenzar la retroalimentación entendiendo y comunicando que se trata de un ejercicio formativo, cuyo fin no es juzgar el desempeño docente.
4. Generar un clima de confianza, acogida y respeto.
5. Definir en conjunto con el docente uno de los focos a trabajar, el cual debe ser abordable antes de la próxima observación.
6. Diseñar planes de mejora para las clases siguientes, a fin de implementar los pasos sugeridos.
7. Reflexionar como equipo directivo sobre el rol de retroalimentador.

El monitoreo realizado por el equipo directivo para ser efectivo debe asegurar una retroalimentación a los docentes según los criterios observados o analizados. Esta acción de retroalimentación de acuerdo a lo propuesto por el Ministerio de Educación (2016) debe contar con las siguientes características

- **Es cara a cara:** la retroalimentación al servicio de la mejora escolar supone una instancia de conversación en la que el profesor del curso observado es un participante activo. Se trata de una instancia dialógica.
- **Se da en un ambiente de cordialidad y respeto:** la retroalimentación

supone ser entregada en un espacio de profesionalismo y respeto por la labor docente.

- **Es oportuna:** la retroalimentación necesita ser comunicada lo más pronto posible después de la observación para mayor atingencia.
- **Utiliza un lenguaje adecuado al receptor:** El lenguaje debe ser preciso y profesional.
- **Es coherente:** la retroalimentación debe ser coherente con los estándares de desempeño o criterios de éxito de la pauta de observación, previamente acordados y/o socializados.
- **Es objetivo:** Refiere a acciones específicas y no a características de la persona.
- **No generaliza:** de una acción observada no pueden hacerse inferencias sobre el comportamiento en su totalidad.
- **Toda información entregada está argumentada:** la información entregada en la retroalimentación debe estar basada en evidencia y conectada con los criterios de la pauta de observación utilizada, evitando juicios subjetivos.
- **Tiene un propósito definido.**
- **Es frecuente.**
- **Es constructiva y formativa.**

Para Zúñiga (2018) el monitoreo pedagógico es una herramienta de gran valor y relevancia para la gestión del equipo directivo, la cual implementada de manera cuidadosa, considerando el objetivo y la planificación previa para la ejecución de esta acción, genera adhesión por parte de los docentes para la mejora de la educación. La Agencia de Calidad de la Educación (2019) menciona que el acompañamiento que realizan los equipos directivos es fundamental para incidir positivamente en la labor docente, puesto a que se promueven los espacios de reflexión docente, los que contribuyen a tender puentes de colaboración entre pares.

MONITOREO

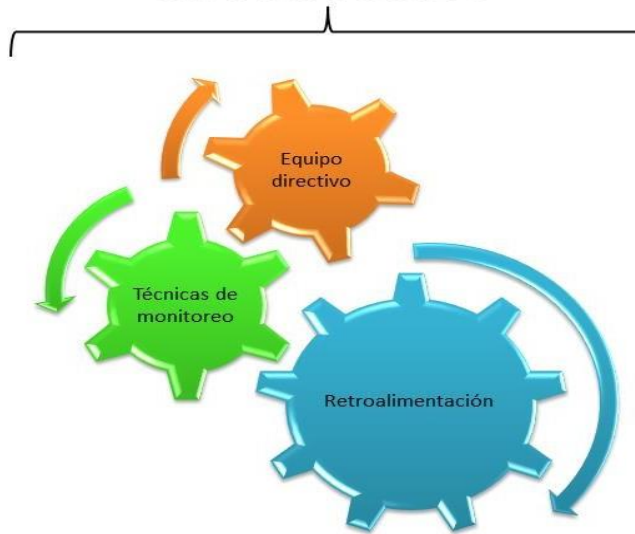


Figura1 - Monitoreo. Elaboración propia.

Para la presente investigación el concepto de monitoreo será entendido como un proceso continuo de supervisión, acompañamiento, apoyo y retroalimentación por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de tomar decisiones que permitan el cumplimiento de metas comprometidas y la mejora educativa.

2.5 EVALUACIÓN CURRICULAR

Según Freeman (1989, citado en Calvario, 2006), la evaluación tiene como objetivo proporcionar la información necesaria para que todos los integrantes de la institución sean parte de la resolución de los problemas a las necesidades detectadas. El mismo autor menciona que las funciones de la evaluación siguen una secuencia de actividades que comprenden tres etapas:

1. Obtención de información sobre los componentes y actividades.
2. Interpretación de la información recopilada, de acuerdo con una determinada metodología, teoría o esquema conceptual.
3. Adaptación o toma de decisiones relativas al perfeccionamiento del sistema en su conjunto y a cada uno de sus componentes.

Para Calvario (2006), la evaluación es la comparación de los resultados de una acción con lo esperado, pudiendo tomar decisiones enfocadas en la solución de problemas existentes en una institución educativa. La evaluación es, para el autor, aplicable a cualquier situación, siendo el medio de control que permite establecer una comparación objetiva entre los resultados reales y los esperados, con el fin de poseer sustento para desarrollar las modificaciones correspondientes a la actividad de la organización.

A través de la evaluación, es posible conocer los resultados obtenidos en cuanto al funcionamiento y distribución tanto de los recursos humanos, materiales, como financieros que se disponen. Así también, se obtiene información que permite conocer, orientar, estudiar, analizar, resolver, mejorar o transformar la realidad del objeto evaluado.

Lo anterior queda representado de la siguiente manera:



Figura 2 - Evaluación. Elaboración propia.

La evaluación como un proceso permanente que permite la toma de decisiones sobre los rumbos y modificaciones a las actividades planeadas y los procedimientos para llevarlas a cabo, considera diferentes pasos previos al proceso para la consecución de una meta común.

Según Palladino (1998, citado en Calvario, 2006) los pasos a seguir en la evaluación son:

- a) Diagnóstico.
- b) Programación.
- c) Desarrollo.
- d) Resultados.

El diagnóstico tiene como propósito conocer e identificar el tipo de características, problemáticas y necesidades existentes en una institución educativa, proporcionando información sobre las condiciones en las que se desarrollan los miembros de la comunidad, así como aquellos factores humanos y físicos que inciden de forma favorable o negativa en el proceso formativo educativo. Este paso es fundamental para organizar y orientar el trabajo en la institución, aprovechando de forma adecuada los recursos y características de todos y cada uno de los integrantes.

El paso referido a la programación, ayuda a determinar el grado de idoneidad y de posibilidad de las acciones propuestas en dicho proyecto o programa con el fin de resolver los problemas.

El desarrollo detecta o predice las falencias en el plan de procedimientos o en su implementación durante la etapa del cambio; proporciona la información para la toma de decisiones y realizar un monitoreo del procedimiento. Es el estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.

El paso resultados, tiene como propósito medir e interpretar los logros obtenidos respecto de lo propuesto, pudiendo tomar decisiones y entregar juicios en cuanto a las acciones que se deben mantener o modificar para el logro total del objetivo planteado.

La evaluación educativa genera procesos de conocimiento, verificando que lo planeado se haya desarrollado y cumplido, trazando opciones para superar las necesidades que continúan siendo evidenciadas, con el fin de lograr una mejora educativa. Tal como menciona Ruiz (1998, p.104), "la evaluación en el marco educativo es, siempre, una función instrumental que, en consecuencia, está al

servicio de las metas educativas. Su verdadera aportación es la de favorecer y facilitar las decisiones que conducen al logro de los objetivos propuestos”. De la misma forma, Moncada (2011), apoya lo anterior al mencionar que la evaluación en el contexto educativo es una herramienta fundamental para optimizar y mejorar los procesos de calidad y pertinencia, cumpliendo así con las expectativas y necesidades de una sociedad cambiante.

Para la presente investigación, el concepto de evaluación será entendido como un proceso de seguimiento y recogida de información que permite establecer la comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa.

2.6 INNOVACIÓN EDUCATIVA

El concepto de innovación educativa de acuerdo a Margaleg y Arenas (2006), reconoce características fundamentales para realizar un cambio. La innovación supone una idea novedosa que debe ser aceptada; es planificada hacia la mejora de la práctica y procesos educativos; conlleva un aprendizaje para todos aquellos implicados en el proceso de innovación; y está relacionado con intereses económicos, sociales e ideológicos que influyen en el proceso de innovación y transformación.

A partir de estas características, la innovación educativa tiene como finalidad principal la transformación positiva de la escuela, considerando el clima institucional, organización, gestión directiva, práctica pedagógica, currículum, entre otros aspectos, así como también transformar a los actores integrantes de la misma (Ríos y Marchant, 2007). De lo anterior se releva que la innovación no supone un cambio de carácter transitorio sin complejidad, puesto a que esta es una actividad que es comprendida como deliberada, intencionada y planificada que se encuentra orientada al mejoramiento de una situación determinada y que está sustentada por un diagnóstico previo de una necesidad y unos objetivos bien definidos. Esto, le atribuye una naturaleza compleja en cuanto al cambio, la cual

es derivada de las nuevas formas de comportamientos y necesidades emergentes de la sociedad, las que deben ser comprendidas, formalizadas y evaluadas para lograr el cambio esperado.

Para Gairín y Rodríguez-Gómez (2011) el éxito de toda innovación será el fruto de iniciativas y trabajos tanto individuales como colectivos, adoptando un enfoque colaborativo y comprometido con el cambio y la mejora por parte de los agentes educativos, siendo propulsor el equipo directivo.

Por otra parte, el Ministerio de Educación incentiva la innovación educativa y la creación de culturas institucionales que desarrollan el trabajo colaborativo -acción liderada por los equipos directivos- mediante la disposición de la herramienta “Recursos para el seguimiento y monitoreo a nuestros procesos de innovación educativa” (DEG, 2019), la cual tiene como propósito proveer recursos a los equipos directivos para el monitoreo y seguimiento de la implementación de una innovación, que favorezcan su sostenibilidad en el tiempo. De esta forma, los establecimientos son apoyados mediante esta herramienta guía en los procesos de evaluación, seguimiento y monitoreo de las propuestas.

Es posible desde este referente destacar la importancia de realizar el monitoreo y seguimiento a las innovaciones, puesto que:

- Asegura la rigurosidad y sistematicidad de la implementación.
- Es posible evaluar la calidad en la implementación de las estrategias.
- Se realiza un seguimiento acorde a la ejecución de los cambios, pudiendo realizar los ajustes necesarios.
- Favorece la identificación y abordaje de las resistencias y obstáculos que se presentan en el camino.
- Favorece la co-construcción del sentido sobre el propósito de las innovaciones.
- Detecta necesidades de formación y apoyo.
- Favorece la evaluación en torno al fortalecimiento de los aprendizajes.

Respecto a las funciones que mantienen los encargados de la implementación

de las innovaciones pedagógicas dentro del establecimiento, es posible mencionar que estas están dirigidas a:

1. Asegurar que el proyecto de innovación se encuentre diseñado de forma correcta (considerando etapas, tiempos, acciones, recursos, participantes, entre otros).
2. Definir responsables.
3. Tener claridad acerca de los resultados esperados de la innovación.
4. Definir evidencias y datos a registrar para dar cuenta tanto del proceso llevado a cabo, como de los avances.
5. Definir estrategias para visibilizar los avances del monitoreo y actuar respecto a ellos.
6. Definir las acciones mínimas del proceso para alcanzar el resultado final.
7. Definir los métodos o herramientas a utilizar para recoger la información.
8. Sistematizar la información obtenida.

Mediante el desarrollo de los pasos anteriores, el equipo directivo podrá monitorear y realizar un seguimiento adecuado a las acciones de la implementación de la innovación educativa, pudiendo ser parte del proceso, guiando al equipo docente hacia la consecución de los objetivos propuestos.



Figura 3- Innovación Educativa. Elaboración propia.

2.6.1 INNOVACIÓN EDUCATIVA EN EL ESTABLECIMIENTO INVESTIGADO

Referente a la innovación educativa que se implementa en el establecimiento educacional investigado, es posible mencionar que esta corresponde al cambio en la modalidad de evaluación de los estudiantes, pasando de una evaluación cuantitativa centrada en las notas, a una de carácter cualitativa centrada en el proceso formativo.

Esta innovación responde a la denominación “Evaluación para el Aprendizaje (EpA)” la cual ha sido potenciada por el proyecto de la “Red de Establecimientos para la Innovación en Evaluación” y que desde 2018 ha reunido a establecimientos de diversa dependencia y locación geográfica que coinciden en su interés por eliminar el uso de calificaciones en la educación básica y por innovar desde la perspectiva de la Evaluación para el Aprendizaje (UC, 2020). Este proyecto, “invita a los/as directivos/as a acompañar y propiciar espacios de formación a los/as docentes, dando énfasis en el proceso de trabajo y no en el producto final, asumiendo responsabilidad colectiva, explorando e innovando en colaboración” (UC, 2020, p.1). Así también, considera un enfoque integrado a la enseñanza y al aprendizaje que genera retroalimentación para alumnos y docentes a fin de mejorar el aprendizaje y guiar sus próximos pasos (UCLES, 2019).

La evaluación para el Aprendizaje “es la que se realiza durante el proceso de aprendizaje y no al final de este, es decir, en el momento en que se pueden tomar decisiones educativas para ajustar la enseñanza de acuerdo a las necesidades de los alumnos y retroalimentarlos durante su proceso de aprendizaje” (Earl, 2013, citado en Sánchez y Martínez, 2020, p42). Asimismo, de acuerdo a lo expuesto por Martínez (2013), en la evaluación formativa se consideran a los docentes como actores principales que deben ser relevados y considerados para que los mecanismos de la evaluación sean efectivos.

Los docentes en su práctica diaria en conjunto con el equipo directivo actúan y toman decisiones pedagógicas que les permiten alcanzar objetivos de aprendizaje establecidos, lo que en la evaluación formativa implica el decidir si

usarla, el momento y la forma. De esta manera, se encuentran equipos docentes que atienden a las tensiones generadas por las características culturales e institucionales, pudiendo ser estas producidas por los “diversos estilos pedagógicos de colegas, expectativas de estudiantes y familias y requerimientos administrativos respecto a las calificaciones, limitaciones económicas y temporales, y las propias creencias y conocimientos que guían su ejercicio” (Martínez, 2013, p.76).

2.7 DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EN ESTUDIO

A.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El establecimiento educacional en el cual se enmarca la presente investigación, se encuentra ubicado en la periferia de la Comuna de Quilpué, es de carácter municipal, dependiente de su Corporación Municipal.

Imparte Educación Parvularia y Educación Básica, con una matrícula de 256 estudiantes, contando con el Programa de Integración Escolar (PIE) que atiende 80 estudiantes que presentan necesidades educativas transitorias (NEET) y permanentes (NEEP), de acuerdo al Decreto 170/2009.

El establecimiento entrega educación a estudiantes provenientes de sectores aledaños que se caracterizan por concentrar población con un porcentaje de vulnerabilidad social y población extranjera mayor al 60%. Cabe destacar que la población extranjera proviene de países que poseen como lengua materna el español. De esta forma, la institución ha debido diversificar las estrategias de aprendizaje y de calificación con el fin de respetar las legítimas diferencias humanas.

Los años 2021 y 2022, la Corporación Municipal de Quilpué, intenciona que las escuelas de la comuna adhirieran a metodologías de enseñanza y aprendizaje innovadoras, tales como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), proyectos

STEAM (Science, thecnology, arts and mathematic en inglés), además de la incorporación a la Red de Evaluación sin Notas, la que es gestionada y apoyada por el Ministerio de Educación y la Universidad de Chile, con el fin de atender a las necesidades emergentes de los estudiantes, así como también de los docentes.

Esta innovación fue incorporada en el año 2020 al establecimiento educativo investigado mediante la supervisión y mentoría de una asesora designada por la Red de Evaluación sin notas, quien realiza capacitaciones en torno a la evaluación para el aprendizaje de forma teórica y práctica con equipo directivo y equipo docente.

El establecimiento cuenta con un equipo directivo compuesto por Directora y Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, quienes tomandecisiones en conjunto con el equipo de gestión de la escuela, el que se compone de Equipo Directivo, Coordinadora del Programa de integración escolar, dupla deconvivencia escolar conformada por Psicóloga y Trabajadora Social, Docente encargado de medioambiente y Docente encargada de Enlaces y Centro de recursos de aprendizajes (CRA).

B. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

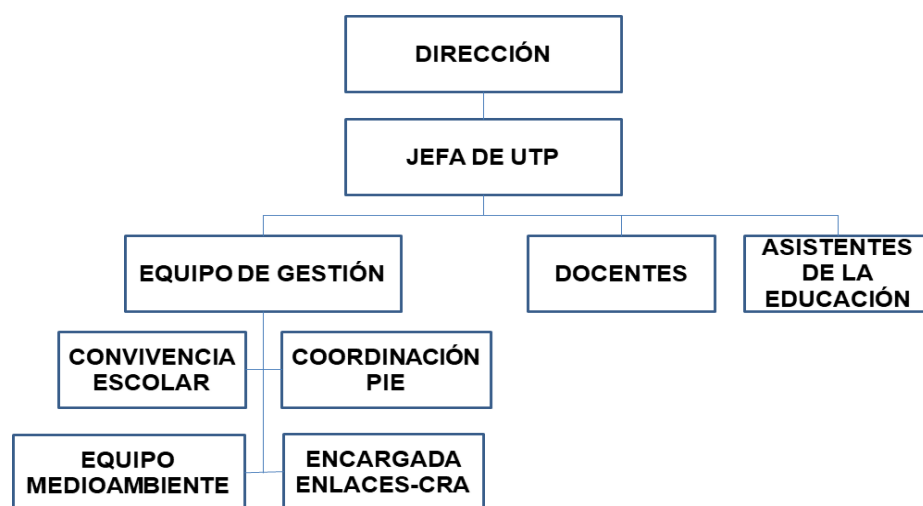


Figura 4- Organigrama Institucional. Fuente: Establecimiento en Estudio

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es cualitativa y responde al paradigma naturalista o interpretativo, el cual es adscrito por diversos autores como Dilthey, Weber, Husserl, Schutz (Martínez, 2013). Según Martínez (2013) el paradigma interpretativo o naturalista tiene como objetivo: Comprender la conducta de las personas estudiadas lo cual se logra cuando se interpretan los significados que ellas le dan a su propia conducta y a la conducta de los otros como también a los objetos que se encuentran en sus ámbitos de convivencia (Martínez, 2011).

Según Monje (2011), la investigación cualitativa se caracteriza por comprender la diversidad de la realidad social, sin intentar determinar una sola verdad, sino configurar los diversos significados de las personas, intentando comprender la realidad dinámica de la interacción sin realizar generalidades o relaciones de causa y efecto. Este paradigma reconoce que la interacción entre sujeto y objeto es inseparable, por lo que la observación investigativa siempre se verá influenciado por los valores del investigador.

La investigación se sustenta en la información proporcionada por los participantes en el proceso de indagación, la cual entrega como recurso el conocimiento de “otros” y la construcción cooperativa del conocimiento, según la cual diversas formas de conocer, producen un conocimiento por igual legítimo (Vasilachis de Gialdino, 2009).

3.2. Tipo de Estudio

Respecto del tipo estudio, es posible destacar la investigación cualitativa es característica de un planteamiento científico fenomenológico donde se pretende una comprensión holística que no es traducible a términos matemáticos, por lo que no se interesa en estudiar un fenómeno de forma acotado, sino que lo estudia teniendo en cuenta todos los elementos que lo rodean. De acuerdo a Monje

(2011), este tipo de estudio trata de comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en el marco de su “proyecto del mundo” donde se originan.

A su vez, Fuster (2019) menciona que este proceso de conocimiento demanda tanto la descripción como interpretación analítica, lo que exige describir y comprender la experiencia desde su propia lógica de organización.

Se escoge este tipo de estudio puesto a que se logra visualizar una realidad particular y por ende ser analizada.

3.3. Definiciones Operacionales de los conceptos en estudio

Las definiciones operacionales presentadas a continuación, son producto de la sistematización y estudio de diversos autores frente a los temas de interés para la investigación y en lo que corresponde a los conceptos de Monitoreo y Evaluación, estos han sido elaborados por la investigadora.

Gestión Curricular: Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para **coordinar, planificar, monitorear y evaluar** el proceso de enseñanza-aprendizaje (Estándares Indicativos de Desempeño, p. 71).

Monitoreo: Proceso continuo de supervisión, **acompañamiento y apoyo por parte del equipo directivo** de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de **tomar decisiones** que permitan el **cumplimiento de metas comprometidas** y la mejora educativa.

Evaluación: Proceso de seguimiento y **recogida de información** que permite establecer la **comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos**, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa.

3.4. Escenario

La investigación se desarrolla en un establecimiento educacional de dependencia municipal de la comuna de Quilpué, que imparte educación desde los niveles de preescolar a 8vo básico. Mantiene una matrícula de 256 estudiantes provenientes de sectores aledaños a la dependencia escolar, además de contar con un alto porcentaje de estudiantes extranjeros.

El establecimiento educacional desde el año 2021 se adhiere a la incorporación de nuevas metodologías que son gestionadas por la Corporación Municipal de Quilpué, de entre las cuales se evidencia la Red de Evaluación sin notas, con el fin de abordar las características propias de los estudiantes, así como también las necesidades de aprendizaje derivadas de tanto el contexto social al que pertenecen los y las estudiantes, como a los rezagos pedagógicos que trajo consigo la pandemia del COVID-19.

3.5. Sujetos de estudio:

Los sujetos de estudio corresponden al Equipo Directivo y al Equipo Docente de primer ciclo básico del establecimiento. Se incorpora solo el primer ciclo básico como colectivo, puesto a que son aquellos quienes ejecutan la innovación educativa desde el año 2021. De esta forma surgen dos colectivos para la aplicación del instrumento, los que se detallan a continuación:

Colectivos	Participantes
1	Equipo Directivo: Directora y Jefa de UTP.
2	Equipo Docente: Profesora 1ero, 2do, 3ero y 4to básico.

3.6. Criterios de selección

Los criterios de selección para los participantes del estudio son:

Equipo Directivo:

- a) Cumplan la función directiva en el período en que se implementa la red de evaluación sin notas.
- b) Que no hayan presentado licencias médicas mayores a 30 días continuos durante el período 2020-2022.
- c) Que acepten participar voluntariamente de la investigación.

Equipo Docente:

- a) Realicen docencia en el establecimiento como mínimo desde el año 2020.
- b) Que hayan participado del proceso de implementación de la red sin notas en los cursos a su cargo.
- c) Que no hayan presentado licencias médicas mayores a 30 días continuos durante el período 2020-2022
- d) Que acepten participar voluntariamente de la investigación

3.7. Técnica de recogida de información

Si bien existe una amplia gama de instrumentos y técnicas para llevar a cabo la investigación cualitativa, en esta se utilizará como principal técnica la entrevista estructurada grupal, la cual se aplica al equipo directivo y equipo docente de primer ciclo básico.

A. Entrevista

Las entrevistas y el entrevistar constituyen elementos considerados como esenciales en la vida contemporánea, puesto a que es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad y un instrumento eficaz de gran

precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

La técnica de la entrevista según lo referido por Mays (1995) citado en March et.al, (1999), puede ser estructurada (con un cuestionario), semiestructurada (con preguntas abiertas de un guion previamente preparado), en profundidad (basado en uno o dos temas tratados en detalle, en función de las respuestas del entrevistado). Es una técnica útil para conocer comportamientos, experiencias, opiniones, creencias, sentimientos, conocimientos, sensaciones u otros aspectos de personas o instituciones.

Su objetivo consiste en descubrir en detalle el esquema de significados del entrevistado, llegando más allá de la superficie del tema de discusión. Para ello, es importante asegurar la confidencialidad, no ser muy directo en las preguntas y asegurar el control por parte del entrevistador, el cual formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de éstas.

La ventaja esencial de la entrevista es evidenciada en que son los propios actores sociales quienes otorgan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, es por esto que se considera un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998, p.277).

B. Entrevista semiestructurada

Para la presente investigación se desarrollan entrevistas semiestructuradas, las cuales según Díaz (2013) presentan un grado mayor de flexibilidad que las entrevistas estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas con anterioridad, que pueden ajustarse a los entrevistados y sus comentarios. Su ventaja reside en la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

C. Entrevista grupal

La principal característica de la entrevista grupal es que trata de captar e interpretar vivencias colectivas, en la que los entrevistados comparten sus conocimientos, sentimientos, intereses, etc., con quien realiza las preguntas de forma intencionada, el entrevistador, quien guía la conversación hacia un propósito determinado. La entrevista trata de reproducir el discurso ideológico cotidiano, considerando en este creencias, expectativas, deseos, resistencia y temores conscientes e inconscientes de un colectivo (Amezcuza, 2003).

D. Protocolo de la Entrevista

Para la presente investigación, las entrevistas consideraron dos tipos de preguntas, en donde el primer segmento corresponde al tipo de pregunta demográfica o biográfica y el segundo segmento a las preguntas particulares que se organizaron de acuerdo a los objetivos específicos del estudio y a la definición operacional vinculada.

Referente a la entrevista al Equipo Directivo y al Equipo Docente, cuenta con 10 preguntas de las cuales 3 son destinadas a recabar información de antecedentes personales de los entrevistados, destacando: título profesional, años de experiencia y años de permanencia en el establecimiento educacional, 4 preguntas referentes al monitoreo y 3 preguntas enfocadas en la evaluación.

Ámbitos	Ejemplos de pregunta
Monitoreo	¿Cómo cautela el equipo directivo que los objetivos planteados para la implementación de la red de evaluación sin notas, sean alcanzados por los docentes? ¿Qué acciones realiza el equipo directivo para entregar apoyo a su labor como docente para el proceso de la implementación de la red de la evaluación sin notas?

Evaluación	El proceso evaluativo ¿considera el recoger evidencias sobre las prácticas pedagógicas de la implementación de la red de evaluación sin notas? ¿Cómo creen ustedes que evalúa el trabajo de los docentes el equipo directivo para la implementación de la red sin notas?
-------------------	--

E. Trabajo de campo

El trabajo de campo se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio, la cual analiza y sistematiza en un periodo dado (Monje, 2011). El desarrollo del trabajo de campo de esta investigación, considera los siguientes hitos:

E1. Solicitud de Autorización de Investigación:

En un primer momento se toma contacto con la directora del establecimiento a la que se le explica el objetivo de la investigación, el que dice relación con la Gestión curricular y la implementación de una innovación educativa, así como también el tipo de instrumento a utilizar. La directora autoriza el desarrollo de la investigación en conjunto con la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica.

E2. Acercamiento con los participantes:

En un segundo momento, se conversa con el equipo docente que cumple con los criterios de selección y se explicitan los objetivos a abordar en la entrevista, además de la modalidad grupal. Se coordina una fecha para la aplicación del instrumento con ambos colectivos.

E3. Confirmación de entrevista con los participantes

Se informa a los participantes la fecha propuesta para concretizar la entrevista en modalidad grupal. Todas se llevan a cabo en las dependencias del establecimiento educacional, de acuerdo a la fecha y hora acordada.

E4. Realización de la entrevista

Se utiliza como medio de apoyo el registro de voz, con el fin de garantizar la fidelidad de las mismas. Asimismo, todos los participantes firman un consentimiento informado en el cual se establece la participación voluntaria y la utilización de los relatos para fines investigativos. Las entrevistas tienen una duración aproximada de 50 minutos.

E5.- Cronograma del trabajo de campo:

Las actividades desarrolladas durante el proceso de investigación se ejecutan de la siguiente manera:

N	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Confección de instrumento.		X	X									
2	Validación de instrumentos.				X	X							
3	Solicitud de autorización Equipo Directivo						X						
4	Primer acercamiento a participantes.						X						
5	Confirmación de entrevista.						X						
6	Aplicación de entrevistas							X	X				
7	Transcripción de la información									X			
8	Selección de fragmentos relevantes.										X		
9	Levantamiento de categorías y subcategorías.										X		
10	Análisis de la información.											X	X

Cronograma de Trabajo de Campo. Elaboración propia.

3.8. Criterios de rigor de Validación (Juicio de Expertos)

Las entrevistas son sometidas al juicio de expertos, quienes analizan el contenido de la misma, realizando comentarios en base a sus opiniones y sugerencias. Lo anterior, posibilita que la información obtenida en las entrevistas sea de carácter confiable y coherente con los objetivos de estudio.

La comisión de juicio de expertos es conformada por cuatro profesionales que respondieron a los siguientes criterios de inclusión:

- Profesional del área de la educación con un grado académico Magíster o superior.
- Con conocimiento en el tema del estudio.
- Con formación en investigación educativa.
- Con disposición a participar del proceso.

La retroalimentación de los expertos permitió la adecuación de las preguntas de la entrevista, pudiendo ser observadas en el capítulo de apéndice.

3.9. Plan de Análisis

El Plan de Análisis llevado a cabo surge en base al trabajo de campo realizado, el cual determina el cómo será analizada aquella información de datos empíricos recogidos en las entrevistas, pudiendo evidenciar que esta se ejecuta mediante el análisis de categorías y subcategorías.

A. Selección de información

A1. Transcripción- Registro de la información

Las entrevistas a ambos colectivos son grabadas mediante un recurso de voz, lo que posibilita la transcripción fiel de las palabras e ideas comunicadas por los participantes de acuerdo a cada una de las preguntas realizadas. Esta acción, facilita la segunda etapa correspondiente a la selección de los fragmentos relevantes.

A2. Selección de Fragmentos relevantes

A partir de lo transcrito de las entrevistas desarrolladas se selecciona aquella información que responde a las preguntas, supuestos, objetivos y definiciones operacionales de la investigación, con el propósito de agruparla según temática o área de acuerdo a lo estudiado.

B. Categorías y Subcategorías

Monje (2011), señala que categorización puede realizarse de dos tipos: deductiva e inductiva. La categoría deductiva se establece con base en la teoría y los conocimientos del investigador sobre el tema y sirven para dar pistas que organizan la aproximación a la realidad estudiada, mientras que las inductivas emergen de los propios datos, por lo que su construcción se realiza de forma posterior cuando se lleva a cabo el proceso de análisis de los datos.

Las categorías se suelen dividir en subcategorías. Igual que los conceptos operativos, es decir aquellos con los cuales se trabajará, lo cual se hace con base en el marco teórico o referencial.

B1. Categorías

A partir de la definición de los objetivos planteados, marco teórico y definiciones operacionales, surgen las categorías que organizan el análisis de la información del estudio, las que delimitan cuáles son los límites y alcances de la investigación y en base a lo anterior se organiza la recolección de los datos.

De acuerdo a Monje (2011), las categorías son unidades de significado que no son observables directamente, siendo las clasificaciones más básicas de conceptualización, refiriéndose a clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente.

Se definen como cajones o casillas en donde el contenido se ordena y clasifica de modo definitivo (Hernández, 1994, en Cáceres, 2003), siguiendo un criterio basado en razonamientos del investigador y elementos teóricos que permiten consolidar la categorización.

Las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas.

B2. Subcategorías

Las subcategorías son comprendidas como aquella información específica que permite clarificar los conceptos que se estudian, ahondando en aquellos detalles específicos y particulares de las categorías. Estas, son levantadas de la entrevista en función de las categorías previamente establecidas.

C. Proceso de Análisis

Por análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones (Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005).

De acuerdo a Gibbs (2012), la idea de análisis supone alguna clase de transformación, puesto a que se comienza con una colección de datos cualitativos los cuales se procesan mediante procedimientos analíticos, dando lugar a un análisis claro, comprensible, penetrante, fiable e incluso original.

Este proceso está constituido de los siguientes pasos o fases (Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubin y Rubin, 1995): Citados en Fernández (2006):

- 1) **Obtener la información:** la información será obtenida mediante el registro sistemático de notas de campo, documentos, observaciones y de la aplicación de entrevistas.
- 2) **Capturar, transcribir y ordenar la información:** La captura de la información se realiza a través de diversos medios, en donde en la entrevista y grupos de discusión, se realiza utilizando un registro electrónico. En el caso de las observaciones, puede ser mediante un registro audiovisual o en papel. Toda la información obtenida debe ser

transcrita en un formato que se legible.

- 3) **Codificar la información:** codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso (Rubin y Rubin, 1995). Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación.
- 4) **Integrar la información:** relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación.

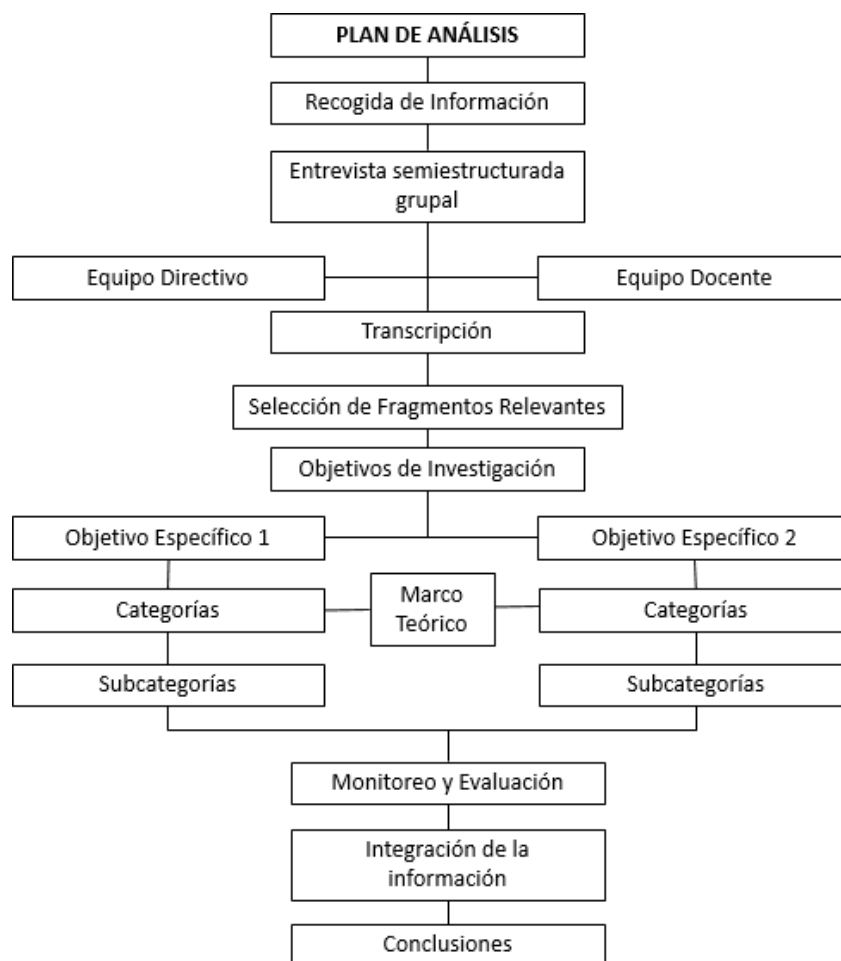


Figura 5- Plan de Análisis. Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE DATOS

IV. ANÁLISIS DE CONTENIDOS

El análisis de los datos de esta investigación se presenta a continuación siguiendo la secuencia de los objetivos específicos planteados anteriormente. Para mejor comprensión de este análisis se presenta a continuación los códigos usados en cada caso y una breve descripción de cada participante:

Colectivo 1:

DD1	Docente Directivo 1	Directora. Profesora de Educación Especial y diferenciada, mención en dificultades del aprendizaje. Posee 31 años de experiencia profesional, 8 años en el establecimiento y 2 en el cargo.
DD2	Docente Directivo 2	Jefa de UTP. Profesora en Educación diferencial, mención deficiencia mental. Posee 14 años de experiencia profesional, 2 años en el establecimiento y 1 en el cargo.

Colectivo 2:

D1	Docente 1	Educadora diferencial con mención en trastorno del lenguaje y dificultades de aprendizaje. Posee 12 años de experiencia profesional y 5 años en el establecimiento.
D2	Docente 2	Profesora de Educación Básica y Licenciada en Educación. Posee 24 años de experiencia profesional y 10 años en el establecimiento.
D3	Docente 3	Profesora de Educación Básica con mención en Lenguaje. Posee 4 años de experiencia profesional y 4 en el establecimiento.
D4	Docente 4	Profesora de Educación Básica con mención en matemática y Magíster en Administración. Posee 8 años de experiencia profesional y 4 en el establecimiento.

4.1 Categorías y subcategorías asociadas a objetivo específico 1

Objetivo Específico 1
Identificar las características distintivas del proceso de monitoreo en la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.
Definición Operacional de Monitoreo
Para la presente investigación el concepto de monitoreo será entendido como un proceso continuo de supervisión, acompañamiento, apoyo y retroalimentación por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de tomar decisiones que permitan el cumplimiento de metas comprometidas y la mejora educativa.

I. Categoría: Monitoreo

El monitoreo es definido por el Ministerio de Educación (s/f) como “un proceso que permite detectar fortalezas o debilidades en la escuela, promoviendo así la toma de decisiones en función del cumplimiento de las metas comprometidas”. A su vez, el monitoreo permite al equipo directivo de los establecimientos escolares llevar a cabo un seguimiento y evaluación de las acciones propuestas, pudiendo establecer oportunamente los ajustes necesarios en función de los objetivos planificados, siendo éste un mecanismo de información tanto para la comunidad escolar como para el mismo equipo directivo en relación a su gestión

A. Subcategorías asociadas a Monitoreo:

A.1. Acompañamiento Directivo

Fragmentos Relevantes
DD1: “(...) el acompañamiento docente en la escuela (...) tiene que ver con ir desarrollando este trabajo práctico en el desarrollo de la planificación de escenarios

de aprendizaje en conjunto con los escenarios de evaluación y estar acompañando desde los equipos directivos”

DD2: “Se cautela el cumplimiento de los objetivos mediante el acompañamiento en la planificación, en el monitoreo que se tiene de los profesores”.

D2: “Es flexible, consensuado, respetuoso también”. [Refiriéndose a Monitoreo].

D4: “(...) complementar, como una palabra cómo y no invalidar lo que nosotros ya hacemos (...) como el validar tu trabajo complementando otra cosa”.

De acuerdo a las evidencias obtenidas, es posible mencionar que tanto Equipo directivo como Equipo docente del establecimiento educacional investigado manifiestan como acción desarrollada el acompañamiento por parte del equipo directivo hacia los docentes, en ámbitos de planificación, revisión de evaluaciones y no solo en aspectos de aula, sino que de escuela. Esto, se ve reflejado en el siguiente fragmento relevante: *D2 “Es flexible, consensuado, respetuoso también”*. Así también se evidencia en el siguiente fragmento: *DD1 “El acompañamiento docente en la escuela (...) tiene que ver con ir desarrollando este trabajo práctico en el desarrollo de la planificación de escenarios de aprendizaje en conjunto con los escenarios de evaluación y estar acompañando desde los equipos directivos”*.

Comentario asociado a la teoría

Al contrastar las evidencias con la literatura existente se puede indicar que lo declarado por los Equipos Directivos y Equipo Docente, responde a lo planteado por Bravo (2014), quien refiere que el acompañamiento directivo se plantea como una forma efectiva de trabajar a la par con el docente, de considerar su labor educativa, de valorar y reconocer su desempeño profesional, así como de establecer formas de dialogar y establecer buenas relaciones directivo-docentes.

Asimismo, las evidencias permiten apreciar que el equipo directivo realiza labores de acompañamiento en concordancia con lo planteado por el MINEDUC y el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e

Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), puesto a que este se ejecuta en base a las necesidades personales, profesionales e institucionales, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, lo cual se identifica como un incentivo para potenciar el mejoramiento de la práctica pedagógica (MINEDUC, 2018, p. 15).

A su vez, las evidencias dan mayor énfasis a la formación mutua y recíproca, en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida, acorde con lo planteado por Segovia (2010), quien releva que el acompañamiento es una oportunidad única para estar y asesorar en los procesos generales de planificación, desarrollo, evaluación e innovación del currículo, mediando la apropiación y comprensión de propuestas por parte de los profesores.

A.2. Retroalimentación

Fragmentos relevantes
DD1: “Parte el acompañamiento técnico desde la escuela con esta retroalimentación oportuna y en el acompañar también a través de reuniones, intencionando desde lo que los mismos profesores han generado para su unidad de aprendizaje proceso diagnósticos, de procesos, de cierre, remediales, retroalimentación”.
D2: “Lo que yo valoro es la retroalimentación que yo tuve por parte del equipo, en cuanto a todas las planificaciones, evaluaciones o cualquier tipo de duda que yo tuve respecto a lo pedagógico o lo que yo tenía que implementar (...) siempre hubo una retroalimentación y sugerencias”.
D1: “(...) yo sentía que claro que estaba este monitoreo y esta retroalimentación a nivel de la planificación (...) pero no había una retroalimentación de la implementación propiamente tal de lo que uno hace, como al principio no más”.
D4: “siempre hubo una respuesta, que siempre hubo una retroalimentación y sugerencias”.

Respecto a las evidencias, es posible señalar que, en cuanto a la retroalimentación del Equipo Directivo, este se realiza de forma inmediata en reuniones con los docentes a partir de las evidencias que entregan. Esto,

queda reflejado en el siguiente fragmento relevante: *DD1 “Parte el acompañamiento técnico desde la escuela con esta retroalimentación oportuna y en el acompañar también a través de reuniones, intencionando desde lo que los mismos profesores han generado para su unidad de aprendizaje proceso diagnósticos, de procesos, de cierre, remediales, retroalimentación”.*

Así también, se destaca por parte de los docentes la retroalimentación que se genera desde el equipo directivo en cuanto a que es oportuna, inmediata y eficaz, de acuerdo a lo mencionado en el presente fragmento: *D4 “siempre hubo una respuesta, que siempre hubo una retroalimentación y sugerencias”.* No obstante, existe una parte de los docentes que manifiestan que la retroalimentación llevada a cabo posee mayor relevancia en el proceso inicial, mas no durante el transcurso de la implementación. Esto queda evidenciado en el fragmento: *D1 “(...) yo sentía que claro que estaba este monitoreo y esta retroalimentación a nivel de la planificación (...) pero no había una retroalimentación de la implementación propiamente tal de lo que uno hace, como al principio no más”.*

Comentario asociado a la teoría

Al contrastar las evidencias recogidas con la literatura existente, es posible determinar que lo declarado por el Equipo Directivo y Docente concuerda con lo señalado por la División Educación General (2019) quien refiere que la retroalimentación es evidenciada como una instancia de reflexión, la que es ejecutada por medio de reuniones periódicas y acotadas de tiempo. Asimismo, se releva que planificar reuniones sistemáticas de análisis, monitoreo y reflexión sobre el proceso es una de las formas más efectivas para hacer un seguimiento profundo a las innovaciones.

Además, las evidencias permiten distinguir lo expresado por el CPEIP (2019), en cuanto a la importancia de dar al docente la oportunidad de reflexionar sobre sus prácticas, puesto a que lo anterior posibilita la toma de decisiones sobre acciones futuras que potencien los resultados de aprendizaje de los estudiantes, estableciendo compromisos de mejora.

No obstante, de acuerdo a las evidencias obtenidas, es posible mencionar que estas difieren con la literatura revisada de la retroalimentación constante, puesto a que se determina que esta se realiza en un inicio de los procesos de planificación y ejecución pedagógica. Sin embargo, de acuerdo a la literatura, esta acción debe realizarse de forma sistemática y sostenida en interacción con otras estrategias, puesto a que de esta manera se tendrá un impacto directo en la mejora de las prácticas docentes y, en consecuencia, en el aprendizaje de los estudiantes (DEG, 2019). Cabe destacar que existe una discrepancia entre lo mencionado por el Equipo Directivo y el Equipo Docente en cuanto a la retroalimentación, destacando la necesidad por parte de los docentes en torno a la sistematicidad de la misma.

A.3. Toma de Decisiones

Fragmentos Relevantes
DD2: "(...) los mismos monitoreos que se generan (...) posibilita la toma de decisiones (...), así nos vamos dando cuenta de nuestras debilidades como comunidad, no del docente propiamente tal, sino que nos falta trabajar como comunidad".
DD1: "(...) en el Plan de Mejora de la Escuela, se ha relevado la toma de decisiones en base a datos"
D2: "se realiza la toma decisiones en un trabajo que en mi caso se dio uno a uno viendo evidencia de los niños y tratando de ir categorizando los insumos (...), eso ayuda a la próxima unidad y así después ya de forma más libre, pero al comienzo fue más monitoreado más como trabajado".
D4: "en consejo pudimos recoger las percepciones de colegas, lo que puede ser muy positivo para tomar decisiones y quizá eso puede ser un primer insumo para ellos como equipo directivo para tomar decisiones"

Según las evidencias recogidas, se identifica que el Equipo Directivo menciona la toma de decisiones como un elemento que se suscita a partir del monitoreo, lo que genera a su vez la implementación de nuevas acciones dirigidas hacia la mejora de la comunidad educativa. Lo anterior se desprende del siguiente fragmento: *DD1 “los mismos monitoreos que se generan (...) posibilita la toma de decisiones (...), así nos vamos dando cuenta de nuestras debilidades como comunidad, no del docente propiamente tal, sino que nos falta trabajar como comunidad”*.

Por su parte, el Equipo Docente menciona que la toma de decisiones se ejecuta en base a la evidencia que es analizada en conjunto con el Equipo Directivo, quienes apoyan en un primer momento con el fin de guiar en el proceso, para luego dar libertad al docente en el desarrollo del mismo. Esto queda ejemplificado en el fragmento: *D2 “se realiza la toma de decisiones en un trabajo que en mi caso se dio uno a uno viendo evidencia de los niños y tratando de ir categorizando los insumos (...), eso ayuda a la próxima unidad y así después ya de forma más libre, pero al comienzo fue más monitoreado más como trabajado”*.

Comentario asociado a la teoría

Al contrastar las evidencias con la literatura revisada, se puede indicar que lo declarado por el Equipo Directivo y el Equipo Docente concuerda con lo planteado por Razeto (2017) quien refiere que la toma de decisiones debe realizarse de forma conjunta entre directivos y docentes respecto de la planificación y ejecución de los procesos, puesto a que facilita la estructura de trabajo con la comunidad de profesionales, lo cual tiene directa influencia en el ámbito instruccional y el aprendizaje de los estudiantes.

Las evidencias también permiten apreciar la concreción de lo planteado por Segovia (2010), quien refiere que la toma de decisiones relativa a la resolución de problemas es consensual, ejercida por el facilitador – director- y por el profesor en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida, siendo la influencia bilateral y paritaria.

Por otra parte, se distingue que el Equipo Docente cuenta con espacios reflexivos que posibilitan la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades emergentes, así como también en función de los datos obtenidos, lo que concuerda con lo expresado por Parra y Matus (2016), quienes destacan estas instancias como una capacidad de la escuela para utilizar en forma reflexiva los datos mediante un conjunto coordinado de procesos, con el fin de apoyar, informar, o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos.

A.4. Cumplimiento de metas comprometidas

Fragmentos Relevantes
DD2: “Se cautela el cumplimiento de los objetivos mediante el acompañamiento en la planificación, en el monitoreo que se tiene de los profesores”.
DD2: “(...) al término de cada unidad los profesores tenían que dar reporte de este proceso formativo haciendo mención lo que correspondía a cada uno de los hitos de este proceso formativo, tanto diagnóstico como el nuevo conocimiento, lo remedial y en el cierre”.
D2: “La UTP iba revisando cada cierto tiempo monitoreando, pero no hay como un aspecto que nos sea explícito respecto a cómo realizan la evaluación”.
D4: “(...) creo que debiesen a lo mejor mostrar una pauta, una rúbrica, y decir esto vamos a evaluar a final de año, tal como a nosotros nos dicen tú cumpliste con el leccionario, con esto, con esta otra parte también”.

Respecto de las evidencias obtenidas, es posible identificar que de acuerdo al cumplimiento de metas comprometidas, el Equipo Directivo releva que este aspecto se cautela mediante el acompañamiento y monitoreo llevado a cabo, evidenciándolo en el siguiente fragmento relevante: *DD2 “Se cautela el cumplimiento de los objetivos mediante el acompañamiento en la planificación, en el monitoreo que se tiene de los profesores”.*

Además, la evidencia refleja que si bien los docentes concuerdan con lo manifestado por el Equipo Directivo, precisan de algún instrumento que les permita hacer visible el cumplimiento de las metas. Esto, queda de manifiesto en el presente fragmento: D4 “(...) creo que debiesen a lo mejor mostrar una pauta, una rúbrica, y decir esto vamos a evaluar a final de año, tal como a nosotros nos dicen tú cumpliste con el leccionario, con esto, con esta otra parte también”.

Comentario asociado a la teoría

Las evidencias de los Directivos se relacionan con la literatura revisada en esta investigación cuando se reconocen aspectos del cumplimiento de las metas comprometidas mediante el proceso de monitoreo, puesto a que tal como menciona Gutiérrez (2010), el objetivo de realizar un proceso de seguimiento y monitoreo, es determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos y metas planteados, la eficacia de la implementación, su efectividad e impacto en la comunidad escolar, generando una comunidad educativa que aprende en forma sostenida.

No obstante, desde el análisis de los datos obtenidos, se destaca una mirada distinta del Equipo Docente y Equipo directivo respecto del cumplimiento de las metas, puesto a que los docentes manifiestan interés en la incorporación de algún medio que visualice y mida los objetivos planteados, lo cual concuerda con lo expuesto por la DEG (2019), quien menciona que es esencial que las metas trazadas sean medibles, específicas, logrables, relevantes y acotadas en el tiempo. Mientras que el Equipo Directivo centra su interés en el seguimiento inicial.

4.2 Categorías y subcategorías asociadas a objetivo específico 2

Objetivo Específico 2
Identificar las características distintivas del proceso de evaluación de la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.
Definición Operacional de Evaluación
Para esta investigación será entendido como un proceso de seguimiento y recogida de información que permite establecer la comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa.

II. Categoría: Evaluación

Calvario (2006), menciona que a través de la evaluación, es posible conocer los resultados obtenidos en cuanto al funcionamiento y distribución tanto de los recursos humanos, materiales, como financieros que se disponen. Así también, se obtiene información que permite conocer, orientar, estudiar, analizar, resolver, mejorar o transformar la realidad del objeto evaluado.

A. Subcategorías asociadas a Evaluación:

A.1 Recogida de información

Fragmentos Relevantes
DD1: “si bien no hemos establecido procesos formales de evaluación, estamos continuamente analizando desde los instrumentos de evaluación, desde las planificaciones, desde los mismos resultados de los monitoreos, de los resultados educativos”.

DD2: “(...) lo que facilitó el monitoreo, fue que al término de cada unidad los profesores tenían que dar reporte de este proceso formativo haciendo mención lo que correspondía a cada uno de los hitos de este proceso formativo, tanto diagnóstico como el nuevo conocimiento, lo remedial y en el cierre”.

D4: “yo me imagino que debe ser la revisión del leccionario, pero no existe como algo claro”.

En cuanto a las evidencias obtenidas, es posible visualizar que respecto de la recogida de información, esta se realiza en base al monitoreo y al registro de información tanto en las planificaciones, como en los recursos que son emitidos por el equipo docente y que el equipo directivo revisa. Esto, queda plasmado en el presente fragmento: *DD1 “(...) estamos continuamente analizando desde los instrumentos de evaluación, desde las planificaciones, desde los mismos resultados de los monitoreos, de los resultados educativos”.*

No obstante, también se hace referencia a que no existe un proceso establecido en cuanto a la recogida de información, siendo este proceso poco claro para el equipo docente, lo que queda de manifiesto en el fragmento: *D4 “yo me imagino que debe ser la revisión del leccionario, pero no existe como algo claro”.*

Comentario asociado a la teoría

Las evidencias recogidas, permiten vislumbrar que la visión del Equipo Directivo concuerda con lo sugerido en la teoría, en cuanto a que según Castro y Moraga (2020) la recogida de información debe ser sistemática, abordando y analizando datos que permitan la toma de decisiones oportuna mientras se desarrolla el proceso formativo.

Sin embargo, tal como mencionan el Equipo Docente y el Equipo Directivo no existe un proceso definido y establecido para la recogida de información, lo que difiere de la teoría, puesto a que García y cols. (2011) sugiere que este proceso implica definir con anterioridad las herramientas que son consideradas pertinentes para la recolección de información y consensuadas

con los equipos de trabajos, de forma tal de coincidir en el logro de los objetivos.

A.2 Comparación entre resultados y objetivos

Fragmentos Relevantes
DD1: “(...) estamos continuamente analizando desde los instrumentos de evaluación, desde las planificaciones, desde los mismos resultados de los monitoreos, de los resultados educativos, el desempeño del estudiante en torno de la evaluación para el aprendizaje” [Refiriéndose al uso de resultados]
D4: “(...) los resultados son incipientes, porque yo creo que a lo mejor faltaría dentro de estas jornadas de reflexión de fin de año decir esto hemos logrado, esto se ha avanzado.” [Refiriéndose a los resultados de la evaluación para el aprendizaje].
DD1: “Los objetivos planificados por la red en general, nosotros segundo año que participamos de la red sin notas. El sentido que a nosotros como comunidad Teniente Serrano nos hace, en el participar es por una parte recoger insumos para poder enfrentar la evaluación con mayor herramientas profesionales en un área que es compleja” [Refiriéndose a los objetivos].

Referente a las evidencias recogidas, es posible señalar que el Equipo Directivo hace mención a que los resultados son obtenidos a partir de los instrumentos de evaluación para el aprendizaje aplicados a los estudiantes y son monitoreados constantemente durante el proceso por los docentes, lo que se manifiesta en el fragmento: *DD1 “(...) estamos continuamente analizando desde los instrumentos de evaluación, desde las planificaciones, desde los mismos resultados de los monitoreos, de los resultados educativos, el desempeño del estudiante en torno de la evaluación para el aprendizaje”*

Por parte de los docentes se observa que los resultados referentes a la implementación de la Red de Evaluación sin Notas son incipientes, puesto a que no existe una reflexión constante para dar retroalimentación acerca de los avances y progresos. Esto, queda explicitado en el siguiente fragmento: *D4 “(...) los resultados son incipientes, porque yo creo que a lo mejor faltaría dentro de estas jornadas de reflexión de fin de año decir esto hemos logrado, esto se ha avanzado.”*

Sin embargo, en cuanto a los objetivos se releva que el Equipo Directivo

asume los objetivos planteados por la Red de Evaluación sin Notas, relevando estos como aquellos que dirigen la implementación de la innovación. Lo anterior se manifiesta en el presente fragmento: *DD1 “Los objetivos planificados por la red en general, nosotros segundo año que participamos de la red sin notas. El sentido que a nosotros como comunidad Teniente Serrano nos hace, en el participar es por una parte recoger insumos para poder enfrentar la evaluación con mayores herramientas profesionales en un área que es compleja”*

Por su parte, el Equipo Docente no hace referencia a los objetivos planteados tanto por la Red de Evaluación sin Notas como de los objetivos del establecimiento.

Comentario asociado a la teoría

Las evidencias recogidas permiten señalar que no existe una relación declarada entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos de la implementación de la innovación educativa, puesto a que, si bien se exhiben algunas evidencias de ambos por el Equipo Directivo, éstas no dialogan entre sí. De acuerdo a la teoría y según Salcedo (2011), la verificación de los resultados de todo proceso puede resultar inoperante si es que los objetivos a evaluar no se encuentran previamente descritos y definidos en términos operacionales.

De este modo, tanto Equipo Directivo como Equipo Docente debiese conocer, comprender y aplicar los objetivos establecidos por la innovación educativa, de forma tal del poseer lineamientos consensuados para la obtención de los resultados esperados.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES, PROYECCIONES
Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones se organizan en torno a tres ámbitos: Conclusiones asociadas a las preguntas de investigación, conclusiones asociadas a los supuestos de investigación y conclusiones asociadas a los objetivos planteados.

A. Conclusiones asociadas a las preguntas de investigación:

El análisis de lo expuesto por el Equipo Directivo y el Equipo Docente permite dar respuesta a las preguntas planteadas:

¿Cómo se puede caracterizar el proceso de monitoreo en la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué?

Se concluye a partir del análisis de las evidencias obtenidas, que el proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa desarrollada por el Equipo Directivo es medianamente efectivo, puesto que se destaca que en el acompañamiento directivo se da mayor énfasis a la formación mutua y recíproca en condiciones de igualdad de estatus y responsabilidad compartida, pudiendo ser este un proceso continuo y centrado en la planificación de los objetivos. Además de lograr de forma eficaz la toma de decisiones en conjunto con el Equipo Docente, lo que posibilita la mejora educativa.

No obstante, se concluye que presenta requerimientos de apoyos asociados a la retroalimentación, puesto a que si bien esta es realizada por el Equipo

Directivo de manera eficiente y eficaz en los momentos iniciales del desarrollo de la implementación de la innovación educativa, precisa de apoyo para retroalimentar de forma sistemática y sostenida en el tiempo durante el proceso mismo. En relación al cumplimiento de metas comprometidas se releva que existe como necesidad latente el poseer un instrumento que permita visualizar y evidenciar aquellos objetivos que son evaluados, ejecutados y desarrollados.

¿Cómo se puede caracterizar el proceso de evaluación en la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué?

El análisis de la información recopilada permite concluir que el proceso de evaluación para la implementación de una innovación educativa presenta notables debilidades dirigidas hacia la recogida de información, debido a que si bien existe un proceso que contempla la visualización de las actividades a ejecutar para el desarrollo de los objetivos, no se cuenta con instrumentos formales de evaluación, lo que perjudica que tanto Equipo Directivo como Equipo Docente posean lineamientos claros y objetivos sobre lo que será evaluado antes, durante y al finalizar el proceso.

Por otra parte, al no contar con un instrumento que posibilite la evaluación, da lugar a que se presenten necesidades asociadas a la comparación entre resultados y objetivos propuestos, ya que estos no se encuentran consignados ni analizados durante el proceso.

¿Cómo se desarrolla el proceso de gestión curricular en la implementación de una innovación educativa desarrollada por el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué?

En el proceso de gestión curricular en la implementación de una innovación educativa desarrollada por el Equipo Directivo, es posible señalar que este se ejecuta con coherencia en cuanto al factor del monitoreo de la ejecución de la innovación, puesto a que logran realizar de forma eficaz, el acompañamiento docente, la retroalimentación y la toma de decisiones.

Sin embargo, se advierten inconsistencias en torno a la evaluación del proceso de la innovación, debido a que a pesar de reconocer la importancia de mantener un sistema de evaluación conocido por los actores participantes de la misma, no se logra concretar en uno visible para la comunidad.

Desde el análisis, se reconoce la necesidad de contar con un sistema y/o instrumento evaluativo que permita reconocer fortalezas y debilidades, además de barreras y oportunidades de la implementación de la innovación educativa referente a la Red de Evaluación sin Notas.

B. Conclusiones asociadas a los supuestos de investigación

Se presentan a continuación las conclusiones asociadas a los supuestos de investigación.

Supuesto Objetivo Específico 1
Los directivos realizarán el monitoreo de la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes. Tomarán decisiones basados en evidencia y ajustarán las estrategias de enseñanza y la gestión pedagógica de manera continua y oportuna.

Este supuesto se confirma, debido a que, a partir de las evidencias recogidas, queda de manifiesto que el Equipo Directivo realiza el monitoreo de las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje, mediante las diferentes técnicas de acompañamiento docente. En base a esto, es que se evidencia que logran tomar decisiones en conjunto con el Equipo Docente de acuerdo a los resultados obtenidos.

Supuesto Objetivo Específico 2
Los directivos evaluarán sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas.

Este supuesto se confirma parcialmente, puesto a que si bien el Equipo Directivo evalúa a los docentes por medio de procesos de revisión de planificaciones, desarrolla una retroalimentación formativa constante y logra el acompañamiento docente, no se logra visualizar la observación de aula, ni un sistema y/o instrumento que permita evidenciar de forma objetiva la evaluación de la implementación de la innovación educativa correspondiente a la Red de Evaluación sin Notas en el establecimiento educativo.

Supuesto Objetivo General
El equipo directivo desarrollará un proceso coordinado, consensuado y planificado en conjunto con los docentes, realizando un monitoreo y evaluación constante, evidenciando reuniones y capacitaciones periódicas.

Este supuesto se confirma parcialmente, ya que si bien el Equipo Directivo desarrolla un proceso de monitoreo que es coordinado, consensuado y planificado en conjunto con los docentes, las evidencias plantean que la

evaluación no mantiene las mismas características ni acciones antes, durante y al final de la ejecución de la implementación de la innovación educativa.

C. Conclusiones asociadas a los objetivos de investigación

Objetivo Específico 1
Identificar las características distintivas del proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

La presente investigación desarrollada logró identificar las características distintivas del proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa, correspondiente a la Red de Evaluación sin Notas, desarrollado por el Equipo Directivo. Esto, es visualizado en que el Equipo Directivo ejecuta acciones y actividades ligadas al acompañamiento docente, en el que se posibilita un rol compartido entre Directivo y Docente. Asimismo, se logra establecer una retroalimentación parcial que entrega pautas y lineamientos para el desarrollo de las actividades y objetivos a implementar. Lo anterior, posibilita la toma de decisiones en conjunto para dar respuesta a la mejora educativa.

Objetivo Específico 2
Identificar las características distintivas del proceso de evaluación de la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

Respecto a los resultados de la investigación y el análisis de las evidencias recopiladas para dicho objetivo, es que se releva que la investigación no logra identificar las características distintivas del proceso de evaluación de la implementación de la innovación educativa, puesto a que si bien se advierten ciertas evidencias claves para la evaluación, tal como lo es la observación y monitoreo constante, no se visualizan factores que posibiliten identificar un sistema y/o instrumento evaluativo formal conocido por el Equipo Docente, lo que incide en la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos planteados, que posibiliten la toma de decisiones para la transformación educativa.

Objetivo General
Analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

Los resultados de la investigación, permiten señalar que existen diferencias entre la revisión de la teoría y lo que ejecuta el Equipo Directivo respecto de la gestión curricular para la implementación de una innovación educativa.

Lo anterior, debido a que si bien se reconocen factores positivos y relevantes de la gestión que son desarrollados de forma sistemática por el Equipo Directivo, tal como lo es el monitoreo constante y la retroalimentación, se observa que existen requerimientos de apoyo constantes para establecer un plan de evaluación de la innovación, ya que se evidencia la preocupación de los docentes por contar con un instrumento o sistema de evaluación formal que les posibilite la identificación y comparación entre resultados obtenidos y objetivos planteados en la ejecución de la innovación educativa, referente a la Red de Evaluación sin Notas.

Desde el análisis, se releva la necesidad de contar con instrumentos formales que potencien ambos ámbitos de la gestión curricular investigados en el presente estudio: el monitoreo y la evaluación. Lo anterior se fundamenta en la necesidad de que se establezcan criterios claros y consensuados entre

Equipo Directivo y Equipo Docente para la continuidad de la innovación educativa, puesto que, al no contar con estos instrumentos, no se vislumbra la relación que existe entre los objetivos planteados por la innovación y los resultados obtenidos, lo que a su vez, conlleva a que no se tenga noción de los avances y transformación educativa.

5.2 PROYECCIONES

La Gestión Curricular debe lograr que todos los agentes participantes de la comunidad educativa, tanto Equipo Directivo como Equipo Docente, se reúnan y consideren desarrollar un trabajo aunado y consensuado, en donde ambas partes sean partícipes de la toma de decisiones en cuanto a qué y cómo enseñar y evaluar para lograr la mejora y transformación educativa y avanzando hacia la educación de calidad.

Es de suma importancia conocer que si bien este estudio tuvo como objetivo analizar la gestión curricular del Equipo Directivo desde el monitoreo y evaluación para la implementación de una innovación educativa, es relevante que se realicen estudios enfocados a la planificación de la innovación y que se ponga énfasis a la evaluación como carácter principal para la toma de decisiones y la transformación educativa.

Por otro lado, respecto de la Gestión Curricular, este estudio sirve como base para investigaciones futuras acerca de la evaluación del aprendizaje de los y las estudiantes como resultado de la implementación de la innovación, pudiendo evidenciar la eficacia o deficiencia de la misma.

Por último, cabe señalar que se proyecta la continuación de la presente investigación, en cuanto a la percepción de los padres y apoderados sobre la implementación de la Red de Evaluación sin notas.

5.3 SUGERENCIAS

Actualmente, la implementación de las innovaciones responde a una sociedad que se encuentra en constante cambio, por lo que las comunidades educativas deben poder ser capaces de realizar transformaciones de forma independiente, siempre considerando los lineamientos del Ministerio de Educación.

De esta forma, es necesario que la comunidad educativa investigada continúe con la implementación de la innovación educativa referente a la Red de Evaluación sin Notas, puesto que es en base a esta innovación que se lograrán cambios significativos en cuanto a la concepción y comprensión de la evaluación.

Cabe destacar que se sugiere que las innovaciones y/o acciones a implementar en la comunidad educativa sean de conocimiento acabado por los participantes, tal como es el equipo docente, debido a que es éste agente quien ejecuta las acciones planificadas.

Por otra parte, respecto de los hallazgos del presente estudio, es posible sugerir al Equipo Directivo mantener una evaluación formativa y continua del proceso de implementación de la innovación educativa, considerando la observación en aula y la retroalimentación efectiva y objetiva en torno a los objetivos propuestos.

Asimismo, es fundamental que el Equipo Directivo disponga de instrumentos y/o sistemas evaluativos formales co-creados con el Equipo Docente, de tal manera de poder contar con criterios que sean objetivos y visibles para los docentes, con el fin de evaluar y tomar decisiones al inicio, durante y cierre del proceso.

Por último, se sugiere tanto al Equipo Directivo como Equipo Docente mantener instancias de retroalimentación frecuentes, con el fin conocer necesidades emergentes del proceso de la implementación de una innovación educativa, así como también aquellas fortalezas y estrategias que pueden ser replicadas por los demás docentes.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Achundia, M., Martínez, K., Martínez, K. y Franco, L. (2022). Diseño de un modelo de gestión directiva para mejorar la toma de decisiones en la U. E. F. Sarah Flor Jiménez. Polo del conocimiento. (Edición núm. 68) Vol. 7,3.
- Addine F. (2000). Diseño curricular. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. Documento en soporte electrónico. La Habana.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). Factores asociados a mejores resultados educativos: Involucramiento Directivo. Santiago, Chile.
- Amezcu, M. (2003). La entrevista en grupo. Características, tipos y utilidades en investigación cualitativa. *Enfermería Clínica*, 13(2), 112-117.
- Analuisa-Jácome, I. y Pila-Martinez, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito: Una Cuestión de Aptitud y Actitud. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5-15.
- Aranda, J. y Salgado E. (2005). El Diseño Curricular y la Planeación Estratégica. *Innovación Educativa*, vol.5, (26) 25-35.
- Bravo, I. (2014). Impacto de un programa de acompañamiento directivo en la satisfacción y percepción de los docentes hacia la labor de acompañamiento. [Trabajo de Grado, Universidad de Concepción].
- Brovelli, M. (2001). Evaluación curricular. Fundamentos en Humanidades, Universidad Nacional de San Luis. San Luis, Argentina. vol. II, 4,101-122.
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo: una alternativa metodológica

alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-82.

Calvario, R. (2006). Evaluación de la función directiva desde el enfoque de la gestión escolar. [Programa Educativo; Licenciatura en Administración Educativa].

Castro, C. y Moraga, A. (2020). Evaluación y Retroalimentación para los aprendizajes. Vicerrectoría Académica, Unidad de Gestión y Desarrollo Docente, Universidad de Chile.

Castro, F. (2005). Gestión curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes Educativos*, (10), 13-25. [Fecha de Consulta 20 de Agosto de 2022]. ISSN: 0717-2141. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>

Cox, C. (2018). Currículum: categorías de análisis, tendencias, gobernanza en Arratia & Osandón (Editores). Políticas para el desarrollo del currículum. Reflexiones y propuestas. Santiago de Chile. Ministerio de Educación, UNESCO.

De la O Casillas, J. (2017). Gestión Escolar, en Nuevo Modelo Educativo. Recuperado el 24 de agosto de 2007 de: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>

Esperidión, C. (2019). Diseño curricular desde una perspectiva nacional chilena: visiones y sus incógnitas. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 11, No. 1, 128-140.

Farfán, M., Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, vol. 28,(73) 45-61.

Gutiérrez, D. (2010). Monitoreo de proyectos de mejoramiento educativo. Revista Vinculando. Recuperado de https://vinculando.org/educacion/seguimiento_monitoreo_proyectos_mejoramiento_educativo.html

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Herrera, Y. (2019). Evaluación de la Gestión Directiva en el Mejoramiento Institucional del Colegio Los Alpes IED. [Trabajo de Grado, Universidad Externado de Colombia].

JUNJI. (2020). Construyamos Una Cultura para la Transformación Pedagógica “Los Sentidos de la Innovación Pedagógica, Concepto, Principios y Criterios”. Edición JUNJI.

Llanos, R. (2017). Gestión directiva y práctica pedagógica de docentes de la Red educativa 04-UGEL 07, Santiago de Surco- 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10642>

Macanchí, M. L., Bélgica, O, y Campoverde, M. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. Concepciones para la práctica en la Educación Superior. Universidad y Sociedad, 12(1), 396-403.

Margalref, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, (47) 13-31.

Martínez, J. E., Tobón, S. y Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. Innovación Educativa, 17 (73), 79-96.

Méndez, G., López, E. (2020). Gestión curricular e innovación en didácticas específicas. Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. Bogotá: Colombia.

Meza, J. (2012). Diseño y Desarrollo Curricular. RED TERCER MILENIO. S.C. Primera Edición.

MINEDUC (2018). Orientaciones postulación y suscripción convenios de desempeño colectivo. Recuperado de <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/asignacion/home/img/Orienta2018.pdf>

MINEDUC. (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, República de Chile.

MINEDUC. (2016). Orientaciones técnicas: La planificación como un proceso sistémico y flexible Ministerio de Educación. Santiago, Chile.

MINEDUC. (29 de octubre de 2022). *Gestión Curricular*. Recuperado de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>

MINEDUC. (s/f). Orientaciones para la retroalimentación y compromiso de mejora. Recuperado del sitio web Liderazgo Escolar, <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/II.-Orientaciones-para-la-retroalimentaci%C3%B3n-y-compromiso-de-mejora.pdf>

MINEDUC. (s/f). Sistemas De Monitoreo Del Ministerio De Educación De Chile. Apoyo a la Dirección Escolar con uso de TIC. Recuperado de http://ftp.emineduc.cl/pucv/directores/unidad03/Sistemas_de_monitoreo_MINEDUC.pdf

- Miranda, S. y Tabares, J. (2015). Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares. En: ave viajera ediciones. Bogotá (Colombia).
- Moncada, L. (2011). Evaluación de la gestión directiva en el colegio distrital Luis Eduardo Mora Osejo. [Proyecto de Grado, Universidad Libre Facultad de Ciencias de la Educación, especialización en gerencia educativa con proyección social. Bogotá D.C].
- Monje, C. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Una Guía Didáctica. Universidad SURCOLOMBIANA. Programa de Comunicación Social y Periodismo, Neiva.
- Parra, V., Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la educación*, (45), 207-250
- Perilla, J. (2018). Diseño Curricular y Transformación de Contextos Educativos desde Experiencias Concretas. Universidad Sergio Arboleda. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Pozner, P. (2010). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (sep). Antología de gestión escolar. México: sep.
- Razeto, A. (2017). Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 8(1), 61-76.
- Ríos, D; Marchant, J. (2007). Diseño e implementación de innovaciones desarrolladas por estudiantes de pedagogía Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXXVII, núm. 1-2, pp. 125-139

- Rodríguez, C., Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XV(2), 133-154.
- Rohlehr, B. (2006). Características del Currículo y la Gestión Curricular: Un estudio. Ponencia presentada en el contexto de la Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC). Santiago de Chile
- Ruiz, J. (1998). Cómo hacer una evaluación de centros educativos.- Narcea S.A: de Ediciones. Madrid.
- Salcedo, H. (2011). Los objetivos y su importancia para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Revista de Pedagogía, XXXII(91), 113-130.
- Sánchez, M. y Martínez, A. (2020). Evaluación del y para el Aprendizaje: instrumentos y estrategias. Coordinación De Desarrollo Educativo E Innovación Curricular UNAM.
- Segovia, J. (2010). Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54, 65-83.
- Stenhouse L. (1993) La investigación como base de la enseñanza. 2 ed. Barcelona: Morata.
- Universidad Católica. (2020) Conversatorio “Orientaciones para la innovación evaluativa en contexto de crisis sanitaria: La experiencia de la red de establecimientos para la innovación en evaluación”. (08 de julio del 2020). Universidad de Chile, Instituto de Estudios Avanzados en Educación.
https://ie.uchile.cl/index.php?page=view_vinculacion&id=1962&langSite=es

UCLES. (2019). Evaluación para el Aprendizaje. Cambridge Assesment International Education.
<https://www.cambridgeinternational.org/Images/579619-assessment-for-learning-spanish-.pdf>

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Zulantay, A. (s/f). Gestión y Dirección Escolar de Calidad. Educarchile.
Recuperado de
https://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/30761/PAI_MDC530_s4_zulantay.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zúñiga, A. (2018). Monitoreo de las Prácticas Docentes para la Inclusión Escolar. [Tesis de Maestría, Universidad del Bío-Bío, Chile].
Recuperado de:
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2804/3/Z%c3%ba%c3%b1iga%20Arteaga%2c%20Juan%20de%20Dios.pdf>

APÉNDICE

I.- MATRICES DEFINICIONES OPERACIONALES:

1. Matriz Definición Monitoreo

Caract \ Autores	Castro	Mineduc	Ulloa	Rohlehr
Conjunto de prácticas	X	X	X	
Proceso de enseñanza y aprendizaje		X	X	
Planificación		X	X	
Implementación			X	X
Monitoreo/acompañamiento		X	X	X
Actores educativos	X	X	X	
Evaluación/Supervisión		X	X	

DEFINICIÓN OPERACIONAL MONITOREO

Para la presente investigación el concepto de monitoreo será entendido como un proceso continuo de supervisión, acompañamiento, apoyo y retroalimentación por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de tomar decisiones que permitan el cumplimiento de metas comprometidas y la mejora educativa.

2. Matriz Evaluación

Caract. \ Autores	Sriven (1967)	Calvario (2006)	De Zubiría (2006)	Moncada (2011)	Herrera (2019)
Proceso de recogida de datos/información	X		X		X
Seguimiento de los procesos y resultados				X	X
Toma de decisiones	X	X			
Comparación entre resultados y lo propuesto		X	X	X	X
Permite transformar y modificar la actividad de una organización	X	X			

DEFINICIÓN OPERACIONAL EVALUACIÓN

Para esta investigación será entendido como un proceso de seguimiento y recogida de información que permite establecer la comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa.

II. PROCESO JUICIO DE EXPERTOS

2.1 Carta modelo enviado a jueces

Valparaíso, Noviembre de 2022

Estimado(a) académico(a):

Junto con saludarle y apelando a sus conocimientos, solicito validar el instrumento de investigación que se adjunta, el que responde a los requisitos del proceso de graduación del programa de Magíster Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas, cuya tesis es dirigida por la Dra. Marta Castañeda Meneses y busca conocer la gestión curricular realizada por un equipo directivo en función de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento educacional municipal de la comuna de Quilpué.

En el documento adjunto se describen los objetivos generales, la definición operacional y las preguntas de la entrevista semiestructurada. Solicito a usted revisar el instrumento y señalar la pertinencia de la pregunta formulada en relación con los objetivos de la investigación.

Agradeciendo su tiempo y colaboración en este proceso, le saluda cordialmente.

Lizbeth Christiansen Castillo
Estudiante Tesista
Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas

2.2 Antecedentes para la validación

Enfoque de la investigación: cualitativa

Instrumento: entrevista semiestructurada grupal

Objetivo General:

Analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

Objetivo Específico

1. Identificar las características distintivas del proceso de monitoreo para la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.
2. Identificar las características distintivas del proceso de evaluación de la implementación de una innovación educativa que desarrolla el Equipo Directivo de un Establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué.

Definición operacional Monitoreo: Proceso continuo de apoyo, acompañamiento y supervisión, que ejecuta el equipo directivo de un establecimiento educacional a las tareas profesionales realizadas por los docentes, orientadas al cumplimiento de metas pedagógicas que se ha propuesto el establecimiento educacional.

Definición operacional Evaluación: Proceso que posibilita por medio de la comparación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, la toma de decisiones que permiten optimizar la labor de la organización educativa.

2.3 Planilla Resumen Validación del Instrumento:

A.- Antecedentes generales Equipo directivo y Docentes

	Preguntas	Pregunta responde a los objetivos SI/NO				Pregunta requiere modificación ¿Cuál?				Comentarios			
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4
ANTECEDENTES PROFESIONALES	¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	Aunque no apunta directamente a un objetivo, puede ser útil para caracterizar los participantes y/o para una contrastación de respuestas	Quitar el "podría"	¿Y el cargo?	
	¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	Aunque no apunta directamente a un objetivo, puede ser útil para caracterizar los participantes y/o para una contrastación de respuestas	Especificar si son años en el cargo actual o en general		
	¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento educacional?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	Aunque no apunta directamente a un objetivo, puede ser útil para caracterizar los participantes y/o para una contrastación de respuestas	Considero que se debería consultar por el cargo actual que desempeña		

B1.- Equipo Directivo

	Preguntas	Pregunta responde a los objetivos SI/NO				Pregunta requiere modificación ¿Cuál?				Comentarios			
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4
MONITOREO	¿Podría señalar qué acciones realiza el equipo directivo para apoyar a los profesores en la implementación de la red de evaluación sin notas? A su juicio ¿cuál de estas acciones ha dado mejor resultado?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO				
	A su juicio, ¿cómo cautela el equipo directivo que los objetivos planteados para la implementación de la metodología escuela sin notas, sean alcanzados por los docentes? ¿Podría dar algún ejemplo?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI		Recomiendo tener presente los conceptos de acompañamiento y supervisión al momento de generar contrapregunta a partir de la respuesta que se entregue inicialmente	Aclarar el nombre, se refiere de diferentes maneras en las preguntas posteriores	Acá se da por hecho que existe una retroalimentación. La pregunta debiera ir en primer lugar si se da la retroalimentación
	En relación con la retroalimentación para la metodología de evaluación para el aprendizaje, ¿Qué aspectos son priorizados en el proceso?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO		El concepto de retroalimentación no se explicita en la definición operacional de		

A su juicio ¿cuál es la utilidad que tiene el proceso de retroalimentación para los docentes?										monitoreo		
¿Qué acciones implementa el equipo directivo para dar cumplimiento a los objetivos que se propone la metodología de red de evaluación sin notas? ¿Cómo se desarrolla el proceso de monitoreo de esas acciones?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO		En la pregunta se señala: "Cumplimiento de los objetivos...", pero en la definición operación se hace referencia al cumplimiento de las metas pedagógicas. Revisar estos conceptos para que exista coherencia entre la definición y el planteamiento de la pregunta. Recomendando tener presente los conceptos de acompañamiento y supervisión al momento de generar ~~contrapregunta~~ a partir de la respuesta que se entregue inicialmente	Esta pregunta es muy similar a la 1 y dos de esta dimensión. Reconsiderar redacción	

B2.- Docentes

	Preguntas	Pregunta responde a los objetivos SI/NO				Pregunta requiere modificación ¿Cuál?				Comentarios			
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4
MONITOREO	A su juicio ¿qué acciones realiza el equipo directivo para entregar apoyo a su labor como docente para el proceso de la implementación de la red de evaluación sin notas?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO		Recomiendo tener presente los conceptos de apoyo, acompañamiento y supervisión al momento de generar ~~contrapregunta~~ a partir de la respuesta que se entregue inicialmente		
	A su juicio ¿el equipo directivo cautela que los docentes implementen adecuadamente la metodología de evaluación para el aprendizaje? ¿Podría dar algunos ejemplos?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO				
	¿Recibe usted retroalimentación durante la implementación de la metodología y evaluación para el aprendizaje? ¿Qué utilidad tiene para usted esa información? ¿Cuáles son a su juicio los principales aspectos considerados en ese proceso?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO		El concepto de retroalimentación no se explicita en la definición operacional de monitoreo	¿Información o retroalimentación?	
	¿Qué acciones concretas implementa el equipo directivo para monitorear la metodología de la red de evaluación sin notas? ¿Podría describir algunas de esas acciones?												

C.- Evaluación

C1.- Equipo Directivo

	Preguntas	Pregunta responde a los objetivos SI/NO				Pregunta requiere modificación ¿Cuál?				Comentarios			
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4
EVALUACIÓN	¿Podría señalar cómo se evalúa el proceso de implementación de la metodología red de evaluación sin notas?, ¿qué aspectos son priorizados? A su juicio ¿Qué utilidad considera tiene para los docentes el proceso de evaluación de esta metodología implementada por el establecimiento?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO				
	¿Qué utilidad tiene para la gestión del establecimiento conocer los resultados del proceso evaluativo de la implementación de la metodología evaluación para el aprendizaje? ¿Podría dar un ejemplo?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO		Esta pregunta la cambiaría de ubicación, la dejaría en tercer lugar.		
	El proceso evaluativo ¿considera el recoger evidencias sobre las prácticas pedagógicas de implementación de la metodología evaluación para el aprendizaje? ¿Podría ejemplificar en qué consisten esas evidencias y qué información entregan al equipo de gestión?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO			Me parece que esta pregunta debería ir antes	

C2.- Docentes

	<i>Preguntas</i>	<i>Pregunta responde a los objetivos SI/NO</i>				<i>Pregunta requiere modificación ¿Cuál?</i>				<i>Comentarios</i>			
		<i>Juez 1</i>	<i>Juez 2</i>	<i>Juez 3</i>	<i>Juez 4</i>	<i>Juez 1</i>	<i>Juez 2</i>	<i>Juez 3</i>	<i>Juez 4</i>	<i>Juez 1</i>	<i>Juez 2</i>	<i>Juez 3</i>	<i>Juez 4</i>
EVALUACIÓN	¿De qué forma evalúa el equipo directivo el proceso de implementación de la metodología de la red de evaluación sin notas?, ¿qué aspectos son priorizados? ¿Qué utilidad tiene este proceso para usted?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO				
	¿Conoce usted los resultados del proceso evaluativo sobre la implementación de la metodología de la red de evaluación sin notas? En su opinión, ¿qué acciones realizadas por el equipo directivo se pueden asociar al proceso evaluativo?	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO		Esta pregunta la cambiaría de ubicación, la dejaría en tercer lugar.		
	¿Qué evidencias sobre sus prácticas pedagógicas son solicitadas por el equipo directivo asociadas a la implementación la metodología de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar algunos ejemplos?	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO				

2.4 Consentimiento informado:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____ he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma _____

Fecha _____

2.5 Consentimientos firmados:

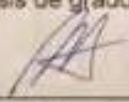
CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Verónica Manzi Romero he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma 

Fecha 22.12.2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Catalina Gajardo Rodríguez he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma C. Gajardo R.

Fecha 12/12/22

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Victoria Chumbeiro he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma

Fecha

[Firma]
22/12/2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Patricia Barría Moraga he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma

Fecha 21-12-2022

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Paulina Tapia Castillo he sido invitada por Lizbeth Christiansen Castillo, alumna tesista del programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, a participar en el estudio denominado "Gestión Curricular e Innovación Educativa".

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar la gestión curricular del equipo directivo a través de la implementación de una innovación educativa en un establecimiento Educacional Municipal de la comuna de Quilpué. Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por la investigadora. Además mis datos serán registrados con un pseudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo, se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de la investigadora.

Firma

Paulina C.

Fecha

21 Diciembre 2022.

2.6 Entrevista Grupal: Protocolo de Entrevista

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA GRUPAL EQUIPO DIRECTIVO

	PREGUNTAS	COMENTARIOS
ANTECEDENTES PERSONALES	¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?	
	¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	
	¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento educacional?	

	PREGUNTAS	COMENTARIOS
MONITOREO	¿Podría señalar qué acciones realiza el equipo directivo para apoyar a los profesores en la implementación de la red de evaluación sin notas? A su juicio ¿cuál de estas acciones ha dado mejor resultado?	
	A su juicio, ¿cómo cautela el equipo directivo que los objetivos planteados para la implementación de la red de evaluación sin notas, sean alcanzados por los docentes? ¿Podría dar algún ejemplo?	
	En relación con la retroalimentación para la implementación de la red de evaluación sin notas, ¿Qué aspectos son priorizados en el proceso? A su juicio ¿cuál es la utilidad que tiene el proceso de retroalimentación para los docentes?	
	¿Qué acciones implementa el equipo directivo para dar cumplimiento a los objetivos que se propone la red de evaluación sin notas? ¿Cómo se desarrolla el proceso de monitoreo de esas acciones?	

EVALUACIÓN	PREGUNTAS	COMENTARIOS
	¿Podría señalar cómo se evalúa el proceso de implementación de la red de evaluación sin notas?, ¿qué aspectos son priorizados? A su juicio ¿Qué utilidad considera tiene para los docentes el proceso de evaluación de esta metodología implementada por el establecimiento?	
	El proceso evaluativo ¿considera el recoger evidencias sobre las prácticas pedagógicas de la implementación de la red de evaluación sin notas? ¿Podría ejemplificar en qué consisten esas evidencias y qué información entregan al equipo de gestión?	
	¿Qué utilidad tiene para la gestión del establecimiento conocer los resultados del proceso evaluativo de la implementación de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar un ejemplo?	

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA GRUPAL DOCENTES

ANTECEDENTES PERSONALES	PREGUNTAS	COMENTARIOS
	¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?	
	¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	
	¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento educacional?	

	PREGUNTAS	COMENTARIOS
	A su juicio ¿qué acciones realiza el equipo directivo para entregar apoyo a su labor como docente para el proceso de la implementación de la red de evaluación sin notas?	

MONITOREO	A su juicio ¿el equipo directivo cautela que los docentes implementen adecuadamente la evaluación para el aprendizaje de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar algunos ejemplos?	
	¿Recibe usted retroalimentación durante la implementación de la metodología y evaluación para el aprendizaje? ¿Qué utilidad tiene para usted esa información? ¿Cuáles son a su juicio los principales aspectos considerados en ese proceso?	
	¿Qué acciones concretas implementa el equipo directivo para monitorear la implementación de la evaluación para el aprendizaje? ¿Podría describir algunas de esas acciones?	

	PREGUNTAS	COMENTARIOS
EVALUACIÓN	¿De qué forma evalúa el equipo directivo el proceso de implementación de la red de evaluación sin notas?, ¿qué aspectos son priorizados? ¿Qué utilidad tiene este proceso para usted?	
	¿Qué evidencias sobre sus prácticas pedagógicas son solicitadas por el equipo directivo asociadas a la implementación la metodología de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar algunos ejemplos?	
	¿Conoce usted los resultados del proceso evaluativo sobre la implementación de la metodología de la red de evaluación sin notas? En su opinión, ¿qué acciones realizadas por el equipo directivo se pueden asociar al proceso evaluativo?	

2.7 Transcripción de las Entrevistas:

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA GRUPAL DIRECTIVOS

Investigadora: Buenas tardes para comenzar quisiera recordar que esta entrevista es parte un estudio centrado en analizar la gestión curricular del establecimiento en la implementación de una innovación educativa. Este es un proyecto de investigación que se desarrolla en el marco de la tesis de grado del programa Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas del cual soy alumna tesista. Deben saber que la información registrada será confidencial y sólo conocida por la investigadora y que sus datos serán registrados con un pseudónimo. Esta, será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar sus respuestas y opiniones en la etapa de publicación de resultados. Además, que los resultados del estudio serán socializados en la presentación de la tesis de grado. Para comenzar me gustaría, si me pueden indicar su título profesional:

- **Docente Directivo 1:** Profesora de Educación Especial y Diferenciada, mención DEA.
- **Docente Directivo 2:** Profesora en Educación Diferencial, mención Deficiencia Mental, de la Universidad de Playa Ancha.

Investigadora: ¿Cuántos años de experiencia profesional posee?

- **Docente Directivo 1:** 31 años.
- **Docente Directivo 2:** 14 años.

Investigadora: ¿Hace cuantos años trabaja en el establecimiento educacional?

- **Docente Directivo 1:** 8 años, voy a cumplir 9 en marzo del próximo año.
- **Docente Directivo 2:** 2 años, porque me incorporé en pandemia.

Investigadora: En cuanto al monitoreo, concepto que es entendido como un proceso continuo de supervisión, acompañamiento y apoyo por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de tomar decisiones que permitan el cumplimiento de metas comprometidas y la mejora educativa. ¿Podría señalar qué acciones realiza el equipo directivo para apoyar a los profesores en la implementación de la red de evaluación sin notas?

- **Docente Directivo 1:** En primer lugar, intenciona el monitoreo de los aprendizajes, utilizando los instrumentos que proporciona el Ministerio de Educación y la Potenciadora de Aprendizaje APTUS. Dispone de los recursos humanos para externalizar la aplicación de estos instrumentos de manera tal que los estudiantes se vean enfrentados a estos de manera lo más objetiva posible, porque tiene que ver con el realmente identificar cuáles son los objetivos logrados y cuáles son los que requieren de recuperación.

- **Docente Directivo 2:** Dentro del monitoreo está el trabajo focalizado en ciclo este año se intencionó en segundo ciclo más el acompañamiento con los profesores, y también igual fue en primer ciclo pero quizás no de forma tan intencionada. Los registros igual, por ejemplo el uso del correo electrónico que fue un facilitador, las reuniones personalizadas también con ellos, pero no dentro de un cronograma establecido, sino que dentro de las necesidades emergentes. Y lo que facilitó el monitoreo, fue que al término de cada unidad los profesores tenían que dar reporte de este proceso formativo haciendo mención lo que correspondía a cada uno de los hitos de este proceso formativo, tanto diagnóstico como el nuevo conocimiento, lo remedial y en el cierre.

Investigadora: A su juicio ¿cuál de estas acciones ha dado mejor resultado?

- **Docente Directivo 1:** Yo creo que la suma de todas las acciones permite la toma de decisiones que facilita la movilidad en los estudiantes en sus propios procesos de aprendizaje. No podríamos decir una sin la otra, porque por ejemplo hoy mismo viendo los resultados del Diagnóstico Integral en esta etapa de cierre ya tenemos desafíos que enfrentar el próximo año, y frente a eso ya se levantaron estrategias para poder abordar. Entonces, no podríamos dejar fuera el trabajo uno a uno con cada profesor. En el acompañamiento no podemos dejar a EPLA fuera porque no sabríamos lo que pasa con los niños del prekindergarten, kínder, primero y segundo básico. Entonces siento que todo suma para poder favorecer el monitoreo de los aprendizajes. Fíjate que en el Plan de Mejora de la Escuela, se ha relevado la toma de decisiones en base a datos, entonces por eso que el DIA cobra relevancia, porque se ha intencionado que sea aplicado y se ha ido evolucionando en torno a la aplicación porque hubo un momento en que lo aplicaron los mismos profesores, otro en el que solo las educadoras diferenciales, ahora estuvo el equipo técnico del equipo de gestión entonces hay cambios en la externalización de la aplicación de los instrumentos para obtener la mayor objetividad posible. E incluso cuando hay algún estudiante que nos genera algún ruido, generamos la impresión del documento para aplicarla de manera manual e ir acompañando a ese estudiante en relación a como se enfrenta a los instrumentos y poder ir monitoreando pregunta a pregunta, porque en el fondo eso nos va a permitir decidir como este estudiante se puede parar frente a los desafíos que tiene para el año en curso o para el siguiente año, que todavía en este caso en el cierre nos genera mayor precisión para tomar decisiones en torno a la promoción o repitencia del curso, independiente de las calificaciones que se dan al término por este proceso de evaluación sin notas, pero que en definitiva tiene que ver con el porcentaje de logro de los objetivos de aprendizaje.
- **Docente Directivo 2:** Yo creo que ahí en complemento, es el tema de generar este análisis con los equipos, que creo favoreció, porque me hago parte de lo que se estaba analizando y también me hago parte de la propuesta que se tiene que llevar a cabo, entonces después cuando vienen los resultados, el

dato duro, no justifico en el otro, por eso yo creo que es importante el análisis como equipo.

Investigadora: Siguiendo con el monitoreo, a su juicio, ¿cómo cautela el equipo directivo que los objetivos planteados para la implementación de la red de evaluación sin notas, sean alcanzados por los docentes?

- **Docente Directivo 1:** Los objetivos planificados por la red en general, nosotros segundo año que participamos de la red sin notas. El sentido que a nosotros como comunidad Teniente Serrano nos hace, en el participar es por una parte recoger insumos para poder enfrentar la evaluación con mayor herramientas profesionales en un área que es compleja, no solamente por lo que implica sino que por el nivel de manejo de los diferentes equipos dentro de la escuela, porque frente a la evaluación docente uno de los aspectos en los cuales como comunidad debemos mejorar tiene que ver con la evaluación, entonces frente a eso la red de evaluación sin notas independiente del objetivo que la red tenga para con los colegios que ciertamente es el avanzar en monitorear los aprendizajes y no centrarnos en la calificación para nosotros también tiene una segunda lectura y tiene que ver con el generar capacidades profesionales de manera conjunta como comunidad, en ese sentido creo que cada año hemos ido evolucionando un paso más, con en el pilotaje con un grupo de profesores, ya en este año con todos los profesores, al principio con la resistencia propia o a lo cual uno está más menos visualizando en cada oportunidad en que se genera una innovación. Sin embargo, el acompañamiento que se generó en este proceso desde la escuela promueve el que los profesores sientan que es algo que sirve, que complementa, que colabora, que logra generar que uno entienda el propósito. Entonces en ese sentido creo que los propósitos de la red favorecen no solo el monitoreo de los aprendizajes, sino que también el acercamiento de los profesores a esta forma de ver la evaluación, ya no punitiva ya no descalificadora, sino que apuntando a lo que realmente debimos apuntar hace mucho tiempo atrás, que tienen que ver con qué es lo que aprenden los niños hoy en día, que es tan simple como eso.
- **Docente Directivo 2:** También en complemento yo creo que fue importante colocar estos aspectos visibles de alguna otra forma en donde me lleva a que tengo que considerarlos. Todavía estamos en esta práctica hacia la consolidación, pero que están presentes en la planificación. Y también lo vemos con esta opción que tiene webcass y que si bien está planteado con un formato, el solo hecho de hacerlo, hace que no me apropie, pero el generarla planificación y que lleve estos aspectos y me lleve a pensar cual va a ser la ruta de estrategia, cómo voy a abordar la unidad y que este ahí presente la evaluación formativa, de alguna manera este año aseguró también, pero es un trabajo que todavía nos cuesta, porque por ejemplo hoy seguimos viendo en el discurso a profesoras que seguían insistiendo en la nota y aun así haciéndoles el alcance decían “bueno, yo lo voy a considerar nota”, entonces es cambio cultural y eso a larga data, por tanto se cautela el cumplimiento de

los objetivos mediante el acompañamiento en la planificación, en el monitoreo que se tiene de los profesores.

Investigadora: En relación con la retroalimentación para la implementación de la red de evaluación sin notas, ¿Qué aspectos son priorizados en el proceso?

- **Docente Directivo 1:** Es centrarnos en no solamente aquellos aspectos de los aprendizajes que se deben recuperar, que ciertamente eso nos lleva la mayor atención, sino que también poder establecer grupos de desempeño que desde distintos puntos del desarrollo de los aprendizajes se sitúan estudiantes que están en nivel insatisfactorio que con las estrategias que se abordan avanzan aun quedándose en el grupo de estudiantes, no se quedan parados en el mismo lugar, sino que progresan en ese aprendizaje, entonces frente a eso el poder identificar los diferentes grupos de aprendizaje, trabajaren función de eso las diferentes estrategias, diversificado no solamente en cuanto a sistemas o proyectos de aprendizaje sino que también en distintos escenarios de evaluación que permitan a los estudiantes mostrar sus saberes como por ejemplo en las ferias ABP o STEAM, donde los estudiantes son capaces de comunicar lo que aprendieron porque finalmente cuando muestran sus productos hacen referencia a todo el proceso que vivieron desde la articulación de distintas asignaturas entonces genera mucho más sentido el saber que ese estudiante no está en un grupo de desempeño insatisfactorio, entonces desde ahí puedo ofrecerle a este estudiante algo mucho más desafiante que al estudiante destacado. Por otro lado el poder activar las academias de avanzada, veíamos en matemática que es una innovación para este año porque con una profesora lo venimos trabajando desde la pandemia, online, el club de lectores con estudiantes que son aventajados en el área de la lectura, pero hoy también lo vemos en la academia de matemática que tiene una proyección en el taller de programación, entonces finalmente nos entrega información respecto del desempeño de los estudiantes para ubicarlos en distintos escenarios y también de la diversificación de las múltiples estrategias que se van generando en los procesos de aprendizaje para que todos puedan proyectarse en un avance, y eso mismo presentárselo a las familias para que también se incentiven en que sus hijo están progresando, por eso que también en complemento se intencionan estas instancias en donde el apoderado se reúne con el profesor para la entrega de información técnica pedagógica, donde el apoderado se nutre de lo que el niño ha logrado desarrollar.
- **Docente Directivo 2:** Yo por ejemplo lo que visualizo que fue el foco con los docentes este año, fue la metodología, entendiendo la palabra no como una estrategia porque pasaba que a veces por ejemplo el plantear una estrategia como el uso de una plantilla lo visualizaban como una metodología, por eso también hubo resistencia a la articulación porque la articulación requiere de una metodología y la metodología es el paso a paso, entonces son diferentes etapas que hay que ir cumpliendo, por eso el foco de este año fue de alguna

manera impuesta a través del primer ABP pero ya después pudo fluir de mejor manera, y yo creo que ese fue el foco de este año y que visualizamos que los profesores ya no tienen esta resistencia, y ya de solo nombrarles articulación, ABP o STEAM, o en estas reuniones se ha planteado también el tema del emprendimiento escolar, no sale este comentario de “oye no”, por eso yo creo que este año fue focalizado ahí con los profesores y se ve.

Investigadora: A su juicio ¿cuál es la utilidad que tiene el proceso de retroalimentación para los docentes?

- **Docente Directivo 1:** Yo creo que en ese aspecto lo que ha favorecido es que el acompañamiento docente en la escuela, no desde el acompañamiento en el trabajo de aula, sino que en este año focalizado en el acompañamiento para generar dentro del proceso de aprendizaje los procesos de evaluación, tiene que ver con ir desarrollando este trabajo práctico en el desarrollo de la planificación de escenarios de aprendizaje conjunto con los escenarios de evaluación y estar acompañando desde los equipos directivos, desde la jefatura técnica favorece que el profesor pueda generar todos los cuestionamientos tanto en el desarrollo de la metodología como en la misma planificación que va generando y el poder insuflarlo de manera inmediata respecto de aspectos que podrían ser mejorados en la planificación en el acompañamiento no solamente directivo, sino que a través de la retroalimentación que se hacía de manera muy inmediata una vez entregados documentos técnicos a jefatura técnica entonces ya el profesor quedaba con una inquietud, se le ocurría otra cosa, pedía una reunión. Cuando se generaron los proyectos los mismos profesores fueron generando la solicitud de juntarse, de reunirse, para trabajar colaborativamente. Y por otra parte, que los talleres del segundo semestre con nuestra tutora pedagógica de la red sin notas, fueron prácticos y ella generó retroalimentación directa con los profesores, entonces finalmente los profesores levantaron instrumentos evaluativos y fueron retroalimentados de manera inmediata por la tutora, la que ha logrado expertiz en este tema, entonces se van quedando con un bando de evaluaciones que van generando ellos, pero que se van mejorando con el apoyo técnico, ya sea desde la red de evaluación sin notas, cuando se intencionan instrumentos de evaluación o niveles de logro, cuando se van incorporando en el lenguaje técnico estos elementos, y por otra parte el acompañamiento técnico desde la escuela con esta retroalimentación oportuna y en el acompañar también a través de reuniones para implementar este nuevo desafío de incorporar la evaluación al proceso de aprendizaje generando en cada unidad este acompañamiento, intencionando desde lo que los mismos profesores han generado para su unidad de aprendizaje proceso diagnósticos, de procesos, de cierre, remediales, retroalimentación, y tratar de generar este lenguaje técnico también el desarrollo de habilidades profesionales que permiten al profesor ir avanzando a este otro nivel de desempeño. Todavía queda resistencia, pero ahora en un nivel mucho menor, lo que genera que sin la obligación de hacerlo, otros se vayan sumando.

- **Docente Directivo 2:** Yo ahí complemento que esta precepción que de parte nuestra, quizá más macro, a la cual le doy una buena lectura, porque queda la sensación de “yo necesito”, que si bien ya estoy involucrado en el proceso, los docentes comentaban la necesidad de generar evaluaciones de proceso y de cierre, visualizándolas como acciones más puntuales, también la necesidad de generar en conjunto o por ciclo estas evaluaciones o autoevaluación de los procesos, por eso yo creo que la utilidad va en la línea de la planificación de los recursos, de las acciones y el acompañamiento directo y la autoevaluación también.

Investigadora: ¿Qué acciones implementa el equipo directivo para dar cumplimiento a los objetivos que se propone la red de evaluación sin notas?

- **Docente Directivo 1:** Lo primero es que se genera dentro de la planificación de los consejos técnicos de profesores en conjunto con la red de evaluación sin notas, la cual es una planificación de alta demanda, ya que nuestra tutora quería estar con los docentes dos veces al mes, pero además estaba la conexión con Teresa Flores que era una vez al mes, entonces si tú piensas, tienen atrapado 3 consejos de profesores al mes y solo queda uno para las intervenciones que se quieren hacer desde la escuela. ¿Cómo se complementó eso? Con el trabajo técnico que la jefatura técnica organizó en acompañamiento de los profesores para ir desarrollando este trabajo en el uno a uno porque ya no lo podíamos hacer como comunidad porque el tiempo no era suficiente, pero se generaron esos espacios para que los profesores pudiesen trabajar en lo teórico, desde lo que nos presentaba la red de evaluación sin notas y también desde la gestión de la tutora que fue asignada a la escuela, pero por otra parte del acompañamiento de la jefa
- **Docente Directivo 2:** Si, y yo creo que ahí también va porque por ejemplo dentro de lo que quedamos y que Constanza nos enseñó pero que no pudimos aun haciendo la bajada, es insuficiente, hay que intencionarla aún más en cuanto a la generación de los criterios de logro, en cuanto a los indicadores, eso nos falta de alguna manera, pero que es parte del proceso en el cual estamos, porque tampoco podíamos visualizar que este año íbamos a quedar expertos en la generación de criterios o en el manejo de los indicadores si recién estábamos tratando de entender, de sensibilizar a la evaluación formativa.
- **Docente Directivo 1:** Si, pensando que el año pasado fue pilotaje para ver cómo y que nos parecía en un grupo en el que hay mayor motivación profesional, para después en función de esa evaluación proyectarlo al siguiente año, y claro se vio que había una tremenda motivación en torno a generar un cambio desde la evaluación que por supuesto va a mirar de una manera distinta los procesos de gestión dentro del establecimiento. Entonces, frente a esto, es muy incipiente el desarrollo de esta estrategia y nosotros pensamos la tenemos que proyectar a unos cinco, seis años más que vamos a

poder decir “ya estamos maduros en esto”, pero hoy día seguimos escuchando a profesoras que dicen “yo voy a seguir hablando de notas”, entonces uno debe decirle que esta comunidad está centrada en el avance, en el desempeño y no en las notas de los estudiantes. Desde ahí nosotros tenemos que ir intencionado el discurso y eso lleva su tiempo.

- **Docente Directivo 2:** Y ahí va lo mismo, porque por ejemplo cuando se envía el diseño tanto de la guía, de la evaluación o del ticket de salida, por ejemplo dentro de las acciones la generación de este cuadro donde esté el objetivo priorizado de este año con el indicador al lado, entonces todavía cuesta que en algunos casos se le dé la relevancia a eso y que eso cuadre con lo que yo estoy presentando, que haya una coherencia en la propuesta de actividades que yo estoy presentando, entonces eso debemos seguir reforzando el próximo año.

Investigadora: De acuerdo a la evaluación, la cual es entendida como un proceso de seguimiento y recogida de información que permite establecer la comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa. ¿Podría señalar cómo se evalúa el proceso de implementación de la red de evaluación sin notas?

- **Docente Directivo 1:** Yo siento que estamos en un proceso incipiente en el desarrollo de las habilidades profesionales en los docentes hacia la evaluación, sin embargo rescato y valoro mucho el apegarse a esta nueva implementación, el participar a regañadientes en estas instancias en cuales se presenta el marco teórico, sin el cual uno no le encuentra sustento a lo que está haciendo y finalmente en sumarse. Estamos como masticando este proceso, tratando de entenderlo, tratando de darle cabida con ciertas desavenencias y avenencias, validándolo, des validándolo, entonces estamos en ese proceso en el cual tenemos que todavía aprender y avanzar mucho, pero no estamos de cero y logramos ese progreso desde lo actitudinal frente a este cambio que no es menor, es un cambio de paradigma que implica y nos demanda a nosotros como profesores no solo el desarrollo de competencias profesionales, sino que también competencias personales, así que creo que es positiva la evaluación en relación a que siento que avanzamos que no estamos pegados, ni vemos el futuro negro, y creo que vamos a seguir avanzando. Creo también que el integrar la articulación desde la metodología ABP y STEAM genera en los profesores la necesidad de evaluar de una forma distinta, porque no te sirve la evaluación en un documento administrativo que tú le puedes llamar prueba, guía, etc., no sirve eso, entonces esta metodología te demanda el generar un cambio en el proceso evaluativo y eso contribuye porque te empuja a hacerlo, por lo tanto el ir en la misma medida incorporando desde la estrategia metodológica otras que no tienen que ver con los estilos de pedagogía tradicional, moviliza a los profesores y colabora con este proceso en el cual creo estamos en un nivel incipiente, pero con tremenda proyección.

- **Docente Directivo 2:** A mí me pasa que en cuanto a la implementación de la red de evaluación sin notas, focalizándolo en las tutorías que teníamos con Constanza, creo que lo que desfavoreció pero que se entiende, es el que fuese online, esta desvinculación dentro de la prespecialidad, o el poder generar un taller presencial y el poder reunirnos como equipo, porque por ejemplo lo veíamos ahora en estas sesiones que se tuvieron de medio ambiente como de convivencia, fue bastante fructífero a la hora de hacerlo generando equipo de trabajo, yo creo que a lo mejor se podría considerar generar talleres presenciales prácticos y en relación a cómo nosotros evaluamos la implementación de la red por parte de los docentes.

Investigadora: El proceso evaluativo ¿considera el recoger evidencias sobre las prácticas pedagógicas de la implementación de la red de evaluación sin notas?

- **Docente Directivo 1:** Yo creo que si bien no hemos establecido procesos formales de evaluación, estamos continuamente analizando desde los instrumentos de evaluación, desde las planificaciones, desde los mismos resultados de los monitoreos, de los resultados educativos, el desempeño del estudiante en torno de la evaluación para el aprendizaje. Siento que los docentes logran desarrollar el proceso de articulación, sin embargo si tienen que desarrollar un proceso posterior vuelven atrás, entonces se debe volver a hacer el acompañamiento. Entonces ahí, lo que nos convoca hacer es el continuar desarrollando este trabajo, ya hay un marco teórico de base previo, quizás esa es la parte más densa de trabajar desde la distancia porque vemos que aun cuando uno este presencial, yo ahora que estoy en los consejos observante, he visto personas que están viendo videos, que están en el celular, que se paran a otras cosas, entonces noto esa inquietud de la gente que no está acostumbrada a sentarse a escuchar un marco teórico o a escuchar una explicación, o a involucrarse, porque uno en qué lo visualiza, en que no hay mayor participación son muy pocos actores los que se involucran en decir esto, lo otro, y en ese sentido creo que nos falta para poder desarrollarnos profesionalmente como comunidad, entonces desde esa perspectiva el proceso evaluativo en particular la evaluación para el aprendizaje de nuestro equipo docente no es una evaluación formal de establecer este es el instrumento pero vamos evaluando los instrumentos que van generando para el monitoreo del aprendizaje de los niños. Creo que es un desafío para nosotros levantar un instrumento formal de evaluación de los docentes en términos de específicamente la evaluación para el aprendizaje. Este proceso se realiza de todas formas, pero no con un instrumento formal, se realiza con los instrumentos que van generando los docentes y en función de eso se hace la retroalimentación.

Investigadora: ¿Qué utilidad tiene para la gestión del establecimiento conocer los resultados del proceso evaluativo de la implementación de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar un ejemplo?

- **Docente Directivo 1:** Si habláramos solo de la red quizá no tiene impacto, si la red no tuviera el complemento de haber trabajado y tomado elementos que sean de otras redes como APTUS, en el desarrollo de cómo se genera esto del nuevo conocimiento tomando toda esta ruta de aprendizaje donde nosotros a través de esta ruta logramos levantar un proceso de evaluación que fuese a la par con el proceso de aprendizaje, sin eso, o sea la red sin notas no generaría impacto si no fuera en complemento de esto otro, y también esto no generaría fuerza sola si no tuviese apoyo de la red, porque en la red está el ministerio de educación, esta una casa de estudios como la Universidad de Chile, hay relatores que tienen conocimiento, y las tremendas experiencias que se han generado a partir de este insumo que en las mismas escuelas se van generando a propósito de la implementación de estos propósitos de las evaluaciones, y de la diversidad de formas de implementar estos procesos de evaluación sin notas, porque cada colegio, cada comunidad le ha dado una interpretación distinta y un empuje distinto, incluso siendo de la misma corporación municipal.
- **Docente Directivo 2:** Yo siento que la utilidad en la escuela se centra en el uso del dato externo. Ahí hay bastante utilidad porque si uno visualiza los que nos sucede ahora, si uno va al libro de clases o por ejemplo todos tienen 100% de logro en algunas asignaturas y uno dice ¿cómo es eso?, entonces todavía falta y uno lo visualiza en docentes que todavía no le han tomado el peso ni el sentido. Pero yo creo que la utilidad está en la utilización de datos de instrumentos externos que se establece la relación de lo que estamos haciendo en el proceso con los resultados que se están dando, y ahí no solo mencionar DIA, sino mencionar DIALECT o los mismos monitoreos que se generan a través del EPLA pero externamente, lo que posibilita la toma de decisiones porque por ejemplo eso nos llevó a incorporar nuevos elementos en la planificación, nos llevó a que ya visualizamos que para el próximo año hay que generar capacitaciones en relación al remedial, porque así nos vamos dando cuenta de nuestras debilidades como comunidad, no del docente propiamente tal, sino que nos falta trabajar como comunidad, y mediante esos datos como hay una constante se va repitiendo en los estudiantes, lo que nos da indicios de lo que debemos trabajar e incorporar a los instrumentos de la escuela.

Investigadora: De acuerdo a lo que ustedes mencionaron en la presente entrevista, el equipo directivo ejecuta ciertas prácticas que favorecen la implementación de la Red de Evaluación sin notas, sin embargo quedan algunos factores que deben seguir desarrollándose. Para finalizar, solo me queda agradecerles por su tiempo y por la información entregada, la que será de gran utilidad para mi investigación. Muchas gracias.

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA GRUPAL DOCENTES

Investigadora: Buenas tardes para comenzar quisiera comenzar esta entrevista mencionando que ésta es parte un estudio centrado en analizar la gestión curricular del establecimiento en la implementación de una innovación educativa. Este es un proyecto de investigación que se desarrolla en el marco de la tesis de grado del programa Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas del cual soy alumna tesista. Deben saber que la información registrada será confidencial y sólo conocida por la investigadora y que sus datos serán registrados con un pseudónimo. Esta, será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar sus respuestas y opiniones en la etapa de publicación de resultados. Además, que los resultados del estudio serán socializados en la presentación de la tesis de grado. Para comenzar quisiera recabar antecedentes personales y cada una si es que me puede responder la siguiente pregunta:

¿Podría indicar cuál es su título profesional?

- **Docente 1:** Educadora diferencial con mención en trastorno del lenguaje y dificultades del aprendizaje.
- **Docente 2:** Profesora de educación básica generalista y licenciada en educación.
- **Docente 3:** Profesora de educación básica y mención en lenguaje.
- **Docente 4:** Profesora de educación básica con mención en matemática y magister en administración.

Investigadora: ¿Cuántos años de experiencia profesional posee?

- **Docente 1:** 12 años.
- **Docente 2:** 24 años un poquito más.
- **Docente 3:** 4 años.
- **Docente 4:** 8 años.

Investigadora: ¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento educacional?

- **Docente 1:** 5 años.
- **Docente 2:** 10 años.
- **Docente 3:** 4 años.
- **Docente 4:** 4 años.

Investigadora: Y ahora pasando a las preguntas del monitoreo, entendiendo este concepto como un proceso continuo de supervisión, acompañamiento y apoyo por parte del equipo directivo de un establecimiento educacional a los docentes, con el fin de tomar decisiones que permitan el cumplimiento de metas comprometidas y la mejora educativa. A su juicio ¿Qué acciones realiza el equipo directivo para entregar apoyo a su labor como docente para el proceso de la implementación de la red de la evaluación sin notas?

- **Docente 4:** Yo creo que primero el poder capacitar desde alguien experto en el tema, e ir como aclarando las dudas que se van generando en este proceso de la implementación.
- **Investigadora:** ¿Y desde el equipo directivo, como aparte de las capacitaciones?
- **Docente 3:** Ahí fue el apoyo, podríamos decirlo no sé si mensual pero tiene que ver con cuando se diseña la unidad, se complementa con la visión de jefe de UTP y nos lleva digamos a la luz de lo que el enfoque de la red sin notas, y también el elemento de poder asignarle la valoración quitando el concepto notas, sino que haciéndolo con el concepto de porcentaje.
- **Docente 4:** Yo creo que como también acompañar en el primer semestre el revisar en conjunto las evaluaciones y cuáles respondieron al diagnóstico, cuáles eran lo formativo, cuál lo sumativo y tomar decisiones en un trabajo que en mi caso se dio 1 a 1 viendo evidencia de los niños y tratar de ir categorizando qué insumos iban para formativo, qué insumos para sumativo y eso ayuda a la próxima unidad y así después ya de forma más libre, pero al comienzo fue más monitoreado más como trabajado.
- **Docente 2:** Lo que yo valoro es la retroalimentación que yo tuve por parte del equipo, en cuanto a todas las planificaciones, evaluaciones o cualquier tipo de duda que yo tuve respecto a lo pedagógico o lo que yo tenía que implementar siempre hubo una respuesta, que siempre hubo una retroalimentación y sugerencias, también hubo "súper bien lo hiciste", "felicitaciones" y eso es súper valorable. Ya pese al estilo que uno pueda tener cierto, con mucho respeto se retroalimentó.

- **Docente 1:** Sí, yo quiero agregar que también se proponían cosas, porque yome acuerdo que la profesora con la que realizo codocencia me decía "oye lajefa de UTP me propuso esto y esto", ¿qué piensas tú?, hubo muchas propuestas de parte de UTP y eso es muy valorable.

Investigadora: Y entonces, en cuanto a eso mismo, a su juicio ¿El equipo directivo cautela que los docentes implementen adecuadamente la evaluación para el aprendizaje de la red sin nota?

- **Docente 4:** Sí, porque al final igual es conocer qué es lo que se va, por lo menos en mi caso sabían qué instancia iba para cada momento evaluativo.
- **Docente 1:** ¿Pero saben qué es lo que se hace propiamente tal?
- **Docente 4:** Claro porque yo lo entregaba y a partir de eso ya tenían en consideración al revisar, al reenviar la evaluación corregida con algunos contenidos que sumaban a lo planificado.
- **Docente 3:** En mi perspectiva creo que son intentos incipientes pero que todavía falta mucho por recorrer.
- **Docente 2:** Sí porque como dijo ayer la jefa de UTP o la Directora, dijo que no todos los docentes hacían esto todavía, pero al menos en mi caso yo no tengo temor, yo soy bien abierta, si hay algo que tengo que reconocer y si algo me sirve yo lo tomo y también si algo digo "no a mí me da resultado" y lodejo también. En el caso de la jefa de UTP también fue súper respetuosa, porque todo suma, pero no hay temor, aunque sí noto que no todos los docentes siguen esto.
- **Docente 1:** Por eso yo creo que falta monitoreo, sí yo creo que sí.

Investigadora: ¿Por parte del equipo directivo?

- **Docente 1:** Sí porque primer ciclo soy testigo de que lo hace.
- **Docente 3:** Es que hubo monitoreo al comienzo del proceso evaluativo, perono al final. Por ejemplo cuando hay que hablar de porcentajes, la masa crítica, analizar, tomar decisiones, hubo a mitad de año, pero debiese ser constante.

Investigadora: Y en cuanto a eso, ¿recibe usted retroalimentación durante la implementación de la metodología y la evaluación para el aprendizaje?

- **Docente 4:** O sea yo creo que en el momento de como dice la colega, el tener esta responsabilidad profesional de enviar el material que se va a evaluar, ya sea una rúbrica, una prueba ¿eso es lo que recibe retroalimentación? sí. Desconozco si es que otras colegas no enviaron material y sólo aplican un instrumento, ahí obviamente no va a haber un monitoreo. Si siento que falta como ese proceso de quizás, a lo mejor como al haber trabajado en algunos proyectos fueron como más estandarizados los tipos de evaluación y rúbricas, quizás eso hizo falta como ampliar. Pero yo pienso que si todo lo que yo envié fue retroalimentado y creo que no me podría haber evaluado algo ya sea en el momento diagnóstico, formativo, sumativo, sin haberlo visado antes porque creo que eso es parte de trabajar con otro y entender que uno va aprendiendo de los procesos.
- **Docente 3:** Yo solamente fui retroalimentada en el área de planificación, no en las etapas que vienen después de evaluación, sólo planificación. Entendiendo que es todo un proceso mucho más largo.
- **Docente 1:** Si siento lo mismo por el área de cuarto básico porque claro yo no soy profe jefe, pero yo sentía que claro que estaba este monitoreo y esta retroalimentación a nivel de la planificación, estoy hablando de cuarto básico, pero no había una retroalimentación de la implementación propiamente tal delo que uno hace, como al principio nomás, como te propongo esto, te propongo esto otro, pero después como que me faltó eso como "oye ¿cómo le fue con esto? ¿les resultó esto? ¿que podríamos mejorar?" Yo creo que eso lo hacíamos nosotros como dupla.
- **Docente 1:** Sí, un poquito coincido con ustedes, bueno hubo momentos cuando la UTP se acercó a mi sala, como que yo le decía aquí está lo que tengo planificado hasta última hora. Yo la llamaba y en alguna oportunidad llegó la Directora y ella también pudo verificar ese proceso y pudo retroalimentar un poquito, pero porque yo en cierta forma yo siempre la llamaba para después poder enviar eso al apoderado, porque a mí me gusta que igual que una vez que ya se hizo todo, enviarle al apoderado.

- **Docente 4:** Yo creo que por ejemplo a mí me pasó la última unidad que visualizamos, planteamos un tipo de evaluación para multiplicación y a partir de lo que la UTP conocía también el curso, "te propongo esto otro y después me cuentas cómo te fue". Entonces creo que en mi caso se dio y también el tema de planificación, pero también porque era mucho lo que yo le enviaba para que ella pudiese generar como esa retroalimentación, entendiendo que el trabajar sin nota abre la posibilidad de que uno evalúe constantemente y de varias formas que no sean tan subjetivas.

Investigadora: Y entonces, ¿cuáles serían los principales aspectos considerados en el proceso de retroalimentación?

- **Docente 4:** Bueno yo creo que primero destacar que lo que estaba bien de un instrumento evaluativo y después entregar mejoras o nuevas estrategias a partir de lo que también la UTP conoce de mi curso, como sé que son así podrían mejorar en vez de hacer una guía, hacer un torneo de multiplicación y se toma, y también como, no es como esto, es lo que yo digo se tiene que hacer, sino que "dale una vuelta y me dice". Creo que tampoco nunca fue complicado en mi caso no era como cambiarlo porque no corresponde, sino que esto "dale una vuelta y me comentas"
- **Docente 2:** Es flexible, consensuado, respetuoso también.
- **Docente 1:** Es como "yo te propongo que podrías hacer esto pero tú ves si lo haces".
- **Docente 4:** Porque yo creo que es distinto si fuese algo solo como de imposición y uno sintiera que como profesional dejas de tener esa validez, sino que "te complemento lo que me dices, a partir de lo que me envías".
- **Docente 2:** Yo pienso que por ahí va y eso es lo que pasa un poco con los otros colegas se sienten como con temor a que le encuentren todo mal.
- **Docente 1:** Lo que pasa es que eso es falta de profesionalismo porque tú cuando eres profesional tú aceptas la crítica claro y te van a ayudar en tu trabajo con distintas técnicas, uno las acepta.

- **Docente 4:** Y ahí se olvida en ese proceso tan importante de entender que mientras más profesionales puedan atacar un mismo objetivo o una forma de evaluar va a ser mejor, o sea yo creo que si tuviésemos el tiempo incluso que esto se ampliará a que otros profesionales como terapeutas, fonoaudióloga, nos aportarán en ese proceso, porque aquí es una mirada de la UTP consensuada con dirección, pero creo que a lo mejor se podría hacer en el futuro generar instancias de aprendizaje o evaluaciones significativas de otras maneras mejor aún.

Investigadora: ¿Qué acciones concretas implementa el equipo directivo para monitorear la implementación de la evaluación para el aprendizaje? ¿Podría describir algunas de esas acciones?

- **Docente 3:** Yo creo que puede ser complementario, como una palabra cómo y no invalidar lo que nosotros ya hacemos, porque creo que muchas veces se ve este proceso como de visar una evaluación o un momento evaluativo como está bien, está mal, sino que es “súper bien esto, le agregaría esto” creo que como el validar tu trabajo complementando otra cosa, creo que hace que no sea algo como por lo menos que te distancie de este proceso evaluativo, y yo podría agregar como algo de que dentro de la red sin nota y lo que más se ha buscado es que sean como momentos de aprendizaje y evaluativos, no como hoy día hay una prueba sino que durante toda esta semana hicimos esta evaluación a través de esto, entonces creo que eso también abre la oportunidad y diversificar el cómo vamos a evaluar ciertos objetivos.

Investigadora: Ahora pasando a la evaluación, concepto que para esta investigación será entendido como un proceso de seguimiento y recogida de información que permite establecer la comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones que posibiliten la transformación de una organización educativa. ¿De qué forma evalúa el equipo directivo el proceso de implementación de la red sin notas?

- **Docente 3:** yo creo que no tienen un sistema claro.
- **Docente 4:** yo me imagino que debe ser la revisión del leccionario, pero no existe como algo claro.
- **Docente 3:** Ni sistemático tampoco.

- **Docente 2:** La UTP iba revisando cada cierto tiempo monitoreando, pero no hay como un aspecto que nos sea explícito respecto a cómo realizan la evaluación.
- **Docente 4:** Yo pienso que si fuese así, es cómo reconocer si tiene un porcentaje en el libro, pero más allá no sé si existe algo así es tan concreto para la evaluación.
- **Docente 3:** Y cuando tu envías el documento con toda la evaluación, ahí identifican si hiciste realmente el diagnóstico, si tuviste remediales.
- **Docente 1:** En lo evaluativo, yo creo que faltaría reconocer cuáles son los porcentajes más críticos, dónde está la masa y de ahí trabajar. No sé creo que ese proceso lo hacemos más bien nosotras

Investigadora: Y en cuanto por ejemplo a los docentes mismos ¿cómo creen ustedes que evalúa el trabajo de los docentes el equipo directivo para la implementación de la red sin notas?

- **Docente 4:** Yo creo que no existe un instrumento y solo se va que se busque como un cambio de paradigma y a lo mejor dejemos de hablar esto equivalea una nota pero eso es muy superfluo porque al final tiene que ser un cambio de paradigma y empezar a evaluar solo con porcentaje, es más difícil de sacar el concepto nota. Yo creo que hoy día lo más cercano sería como que dejemos de generar tanto proceso evaluativo como formales como los que conocíamos antes pero creo que solamente algo subjetivo y de conversar porque no sé si existirá algo que ellos digan “este profe va de acuerdo o no”.
- **Docente 3:** Habría algo en los hitos de inicio y de término, como ahora que estamos presentando los resultados, pero más allá de eso no.
- **Docente 4:** Y quizá eso sí que es súper positivo si existiese, porque uno podría mejorar el próximo año, a lo mejor este año me dijeron que esto no estaba bien y ahora lo puedo superar, o me dijeron que no cumplí bien y por eso creo que también es bueno.

Investigadora: ¿Qué utilidad tiene este proceso para usted?

- **Docente 4:** Que tú como profe cambies, o sea que tú tomes decisiones.

- **Docente 3:** Tomar decisiones, porque no solamente es la retroalimentación sino el decir “lo estás haciendo bien” y lamentablemente al estar en una red sin notas, no genera esto de que tú cumplas con notas mínimas y máximas, sino que se vuelve más subjetivo cuando no hay esa orientación clara y los profesores pueden caer en lo mismo el próximo año si seguimos con esta implementación.

Investigadora: ¿Qué evidencias sobre sus prácticas pedagógicas son solicitadas por el equipo directivo asociadas a la implementación la metodología de la red de evaluación sin notas? ¿Podría dar algunos ejemplos?

- **Docente 4:** primero la planificación de la unidad con los hitos que se va a evaluar en el diagnóstico formativo y sumativo.
- **Docente 3:** Las evaluaciones diagnósticas, la toma de decisiones y los resultados, las mejoras pedagógicas, las remediales.
- **Docente 4:** Y eso conlleva él está bien no está bien, dale, como ese visto.
- **Docente 1:** Al final todo lo que entregamos a UTP y Dirección es comprendido como una evidencia, porque a partir de eso es que nos visan lo planificado.

Investigadora: Por último, ¿Conoce usted los resultados del proceso evaluativo sobre la implementación de la metodología de la red de evaluación sin notas?

- **Docente 2:** En estos momentos no.
- **Docente 4:** Yo creo que si bien se aplica desde el año pasado, los resultados son incipientes, porque yo creo que a lo mejor faltaría dentro de estas jornadas de reflexión de fin de año decir esto hemos logrado, esto se ha avanzado. También pienso y a lo mejor esto es un comentario muy personal, quizás para poder conocer la evaluación de la implementación de esta forma de trabajo, quizás se necesitan muchos más datos no sé si dos años sirven para tener una base sólida, porque a lo mejor uno podría decir claro mire después de cuatro años hemos visto esto, pero quizás debiesen ir tomando algunas decisiones.

- **Docente 3:** Eso iba a decir porque igual todo esto es como piloto, entonces no hay un cambio claro.
- **Docente 4:** Lo único que se me viene a la mente ahora que tú mencionas eso es cuando en consejo pudimos recoger las percepciones de colegas, lo que puede ser muy positivo para tomar decisiones y quizá eso puede ser un primer insumo para ellos como equipo directivo para tomar decisiones, pero no sé yo creo que es como muy incipiente al llevar solamente dos años como en un proceso más general para tomar decisiones. Sí creo que debiesen a lo mejor mostrar una pauta, una rúbrica, y decir esto vamos a evaluar a final de año, tal como a nosotros nos dicen tú cumpliste con el leccionario, con esto, con esta otra parte también.

Investigadora: Entonces de acuerdo a lo comentado por ustedes en esta entrevista, las acciones que ejecuta el equipo directivo en relación al monitoreo y evaluación de la implementación de la red sin notas son realizadas, sin embargo requieren de la formalización de las mismas. Para finalizar, solo quiero agradecerles por su disposición, tiempo e información entregada, pues esta será de gran utilidad para la investigación. Muchas gracias.