



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN CURRICULAR PARA FAVORECER
LA CONDUCCIÓN EFECTIVA DE LOS PROCESOS EN UN
ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL MUNICIPAL**

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

María Paz Fernanda Hubert Sepúlveda

Director (a): Dr. Ruth Arévalo Arévalo

Valparaíso, Chile

2022

DEDICATORIA

A mis hijas y pareja, a la mayor Paz Rodríguez Hubert que entendió que su madre decidió seguir estudiando para complementar su educación y poder aspirar a otros cargos, a mi hija menor Constanza Baeza que teniendo meses de vida me acompañó a cada clase de los días sábados y se portó bien para que pudiera prestar atención y estudiar con tranquilidad, a mi pareja Felipe Baeza que me incitó a estudiar este Magíster, me daba ánimos para poder seguir adelante sin bajar los brazos y sabía que había que sacrificar tiempo familiar para lograr el objetivo.

A mis padres que estuvieron orgullosos desde el minuto en que les comenté que quería continuar con mis estudios; mi madre me apoyó en cada momento, brindándome de su tiempo para cuidar de mis hijas y así poder estudiar, siempre tuvo una palabra de aliento y entendía que este camino sería complejo pero con un final reconfortante para mi persona y a mi padre que está orgulloso y feliz de que su hija sea profesional y siga creciendo como persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a la Universidad de Playa Ancha que me acogió por segunda vez, desde el día uno tuve el acompañamiento por parte de los docentes y tener en primera instancia las clases en modalidad online para finalizar de manera presencial; el viajar sábado a sábado en compañía de mis hijas y mi pareja que estuvieron a mi lado en este nuevo desafío, también la comprensión de los docentes que entendieron que tenía que asistir con mi bebé a clases y nunca me negaron el ingreso.

Durante este proceso conocí a personas con las que compartí y trabajé, realizar actividades en grupo fue enriquecedor, puesto que comentábamos lo que nos ocurría en nuestros trabajos y de esa manera aconsejarnos.

RESUMEN

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad SAC (Ley 20.529, 2016), representa importantes desafíos para nuestro Sistema Educativo, especialmente a nivel escolar. Entre los cuales se considera la instalación de mecanismos que permitan avanzar en mejores resultados de aprendizaje y de los servicios que prestan los establecimientos educacionales. Estos consisten en instaurar un sistema que logre evaluar la calidad de los resultados de aprendizaje e identificar niveles continuos de mejoramiento de la gestión que oriente a alcanzar la excelencia.

Entre las herramientas que permiten la instalación de estos mecanismos se encuentran los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Ministerio de Educación [Mineduc]; 2021); entendidos como un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.

Esta investigación surge en este contexto y desde la necesidad de indagar respecto de cómo las organizaciones educativas enfrentan estos desafíos y cómo responden a los marcos reguladores que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Su principal objetivo es analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones, que contribuyan a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central.

La metodología aplicada considera un enfoque mixto con un tipo de estudio descriptivo, y un diseño de investigación no experimental transaccional. Se utilizó un cuestionario de escala Likert, contenido en trece indicadores, que se subdividen en tres dimensiones; organización para la implementación curricular, acompañamiento docente para la implementación curricular y mecanismos de evaluación. Este cuestionario fue respondido por 42 sujetos, entre el equipo directivo, docentes de educación básica y media de un establecimiento municipal de la comuna de Estación Central.

Entre los principales resultados obtenidos se destaca que un alto porcentaje de los entrevistados indica que no existe acompañamiento por parte del equipo directivo, además, declaran la necesidad de contar con tiempo para elaborar planificaciones y que la retroalimentación y acompañamiento a los docentes de sus clases sea constante.

Palabras claves o descriptores: Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación; Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores; Prácticas de Gestión Curricular.

ABSTRACT

The SAC Quality Assurance System (Law 20,529, 2016), represents important challenges for our Educational System, especially at the school level. Among which is considered the installation of mechanisms that allow progress in better learning results and the services provided by educational establishments. These consist of establishing a system that manages to evaluate the quality of the learning results and identify continuous levels of management improvement that guides the achievement of excellence.

Among the tools that allow the installation of these mechanisms are the Indicative Performance Standards for Educational Establishments and their Supporters (Ministry of Education [Mineduc]; 2021); understood as a guiding framework for the evaluation of the educational management processes of the establishments and their supporters.

This research arises in this context and from the need to inquire about how educational organizations face these challenges and how they respond to the regulatory frameworks that are part of the Education Quality Assurance System. Its main objective is to analyze curricular management practices to favor the development of plans that contribute to the effective conduct of the teaching-learning processes that are promoted in the municipal establishment of the Estación Central commune.

The applied methodology considers a mixed approach with a type of descriptive study, and a non-experimental transactional research design. A Likert scale questionnaire was used, contained in thirteen indicators, which are subdivided into three dimensions; organization for curricular implementation, teacher accompaniment for curricular implementation and evaluation mechanisms. This questionnaire was answered by 42 subjects, including the management team,

basic and secondary education teachers of a municipal establishment in the Estación Central commune.

Among the main results obtained, it stands out that a high percentage of the interviewees indicate that there is no accompaniment by the management team, in addition, they declare the need to have time to prepare plans and that the feedback and accompaniment to the teachers of their classes be constant.

Keywords or descriptors: Education Quality Assurance System; Indicative Performance Standards for Educational Establishments and their Supporters; Curriculum Management Practices.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	6
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL	7
2.1. MARCO POLÍTICO NACIONAL VIGENTE EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN CURRICULAR	8
2.1.1. <i>Políticas en torno al Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa</i>	8
2.1.2. <i>Estándares Indicativos de Desempeño como Marco Regulador derivado del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile</i> 10	
2.2. GESTIÓN CURRICULAR	15
2.3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL MUNICIPAL.....	19

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO.....	20
-------------------------	----

3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	21
3.2.	TIPO DE ESTUDIO	22
3.3.	DISEÑO	22
3.4.	VARIABLES DEL ESTUDIO	22
3.5.	CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN: DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA Y TEMPORAL	24
3.6.	UNIDAD DE ANÁLISIS	24
3.7.	MUESTRA /SUJETOS, ETC.	24
3.8.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
3.9.	VALIDEZ	26
3.10.	ANÁLISIS DE FIABILIDAD	26
3.11.	TÉCNICAS Y PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	27
 CAPÍTULO IV		
	RESULTADOS	28
4.1.	RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	29
4.2.	RESULTADOS CUALITATIVOS.....	31
 CAPÍTULO V		
	CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES	36
5.1.	CONCLUSIONES	37
5.1.1.	<i>Conclusiones por objetivos específicos.....</i>	<i>37</i>
5.1.2.	<i>Conclusiones Generales</i>	<i>38</i>
5.2.	LIMITACIONES	39
5.3.	PROYECCIONES	40
	 REFERENCIAS	41
	ANEXOS.....	43

ÍNDICE DE IMÁGENES, TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1 Categorías establecimientos; Estándares Indicativos de Desempeño .	13
Tabla 2 Variables de estudio	23
Tabla 3 Datos Alfa de Cronbach	27
Tabla 4 Descripción de categorías.....	31
Tabla 5 Resultados de la pregunta abierta a los entrevistados	32
Gráfico 1 Cargo de los entrevistados.....	25
Gráfico 2 Edades de los entrevistados	25
Gráfico 3 Dimensión 1: organización para la implementación curricular.....	29
Gráfico 4 Dimensión 2: acompañamiento docente para la implementación curricular	30
Gráfico 5 Dimensión 3: mecanismos de evaluación	31
Imagen 1 Dimensiones de Estándares Indicativos de Desempeño	15

INTRODUCCIÓN

La política educativa actual, en el sistema educativo chileno, se orienta a la instalación de mecanismos de aseguramiento de la calidad que permitan avanzar en mejores resultados de aprendizaje y de los servicios que prestan los establecimientos educacionales en sus distintos niveles educativos. Estos mecanismos consisten en instaurar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad SAC (Ley 20.529, 2016), que logre evaluar la calidad de los resultados de aprendizaje, la participación de la comunidad y de la familia e identificar niveles continuos de mejoramiento de la gestión que oriente a alcanzar la excelencia.

Para el logro de estos propósitos, se han diseñado una serie de marcos reguladores como los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Ministerio de Educación [Mineduc]; 2021); los que constituyen una herramienta fundamental para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.

En este escenario, surge esta investigación, orientada a analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones, que contribuyan a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central.

Teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito, nos referimos a la estructura del presente informe. Este se distribuye en las siguientes partes bien diferenciadas.

En el capítulo I, se incorpora el planteamiento del problema con los antecedentes generales que justifican el objeto de estudio. Además, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos en conjunto con la pregunta de investigación la cual orienta esta investigación.

El capítulo II, se refiere al marco referencial que sustenta la investigación; la cual está relacionada con la revisión de la política y normativa vigente y también la literatura relacionada con la Gestión del Currículum.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico en el cual se describe el enfoque de la investigación, tipo de estudio, se describe el diseño, la muestra y el instrumento con su respectiva validez y confiabilidad.

En el Capítulo IV, se presentan los análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir del instrumento aplicado, estableciendo los resultados que se consideran relevantes en relación de las prácticas de gestión curricular para la planificación efectiva.

En el capítulo V, se presentan las conclusiones generales y por objetivo, contrastadas con la literatura y los resultados de la investigación, junto a las proyecciones del estudio.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El Sistema Nacional de Aseguramiento de Calidad de la Educación Escolar (en adelante SAC), creado por la ley N° 20.529, tiene como propósito asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos. En Chile se conforma por cuatro instituciones: la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad (estas dos se fundaron por la ley N° 20.529), el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Educación.

El SAC, a través del Consejo Nacional de Educación, aprueba e informa sobre los Estándares Indicativos de Desempeño (en adelante EID), los que se emplean como uno de los requerimientos establecidos para apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua y de esta forma, poder asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los niños y jóvenes de Chile, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente y el apoyo y orientación constante a los establecimientos educacionales (MINEDUC, 2022)

Con los Estándares Indicativos de Desempeño y su evaluación, el SAC impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten. En este sentido estos estándares ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos (MINEDUC, 2021).

Este estudio se centra en la dimensión Gestión Pedagógica la que considera como prácticas de liderazgo directivo:

- Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Monitorean la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

La importancia de esta dimensión, se relaciona con lo que la gestión del currículum permite el despliegue de las competencias y habilidades desde el liderazgo directivo para asegura el aprendizaje efectivo en aula. Esto implica el proyecto educativo y la correspondiente responsabilidad social, involucrando en ello a toda la comunidad educativa; estudiantes, docentes y directivos (Castro, 2008).

Así entonces la gestión curricular se entiende como una instancia que moviliza las prácticas docentes, en donde el liderazgo directivo juega un rol fundamental al coordinar, generar espacios propicios para el aprendizaje profesional de los docentes en la práctica (Tapia, Becerra, Mansilla, & Saavedra, 2011).

En este contexto surge la necesidad de investigar en un establecimiento educacional ubicado en la comuna de Estación Central, cómo se desarrollan estas prácticas desde la gestión curricular y cómo se han llevado a la práctica las orientaciones de los marcos normativos derivados de la política educativa.

Por lo tanto y dado los antecedentes descritos anteriormente, es necesario preguntarse **¿cuáles son las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central?**

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con la organización para la implementación curricular.
2. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con el Acompañamiento docente para la implementación curricular.
3. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con mecanismos de evaluación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1.Marco político nacional vigente en el contexto de la Gestión Curricular

2.1.1. Políticas en torno al Sistema de Aseguramiento de la Calidad Educativa

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad tiene como objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad con equidad para todos los estudiantes. Este se crea con la publicación de la ley 20.529 el año 2011 y está conformado por diferentes organizaciones: la Agencia de Calidad de la Educación, el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación (Educación S. d., 2023).

La función del Ministerio de Educación es formular plan de aseguramiento de la calidad cada cuatro años, proveer financiamiento a los establecimientos educacionales, rendir cuenta pública anualmente; en relación a la Agencia de Calidad, su principal función consiste en evaluar a los establecimientos en base al cumplimiento de los estándares de aprendizaje y otros estándares de calidad, informa a la comunidad sobre los resultados de las evaluaciones; por su parte la Superintendencia tiene como principal función fiscalizar que los establecimientos educacionales cumplan con la normativa educacional, realizar auditorías, investiga denuncias y reclamos, aplica sanciones; y finalmente la función del Consejo Nacional de Educación es aprobar o indicar observaciones a las bases curriculares, aprobar los planes y programas elaborados por el Ministerio de Educación. (Quiroga, 2023).

La ley 20.529 expone 117 artículos, los cuales se deben implementar de manera correcta, fiscalizados por las entidades correspondientes y con el fin de asegurar una educación de calidad para los niños y jóvenes del país. Entre esos artículos encontramos aquellos vinculados a la gestión pedagógica de los establecimientos educacionales, los que se describen a continuación (MINEDUC, 2011):

Artículo 2°.- El Sistema actuará sobre la educación formal, de acuerdo a los objetivos generales y sus respectivas bases curriculares señalados en la ley N°20,370, General de Educación, y operará mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, información pública y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los alumnos, fomentando las capacidades de los establecimientos y sus cuerpos directivos, docentes y asistentes de la educación. Asimismo, el Sistema contemplará los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Artículo 3°. - El Sistema considerará Políticas, mecanismos e instrumentos para apoyar a los integrantes de la comunidad educativa y a los establecimientos educacionales en el logro de los estándares de aprendizaje y los otros indicadores de calidad educativa, fomentando el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos a fin de promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.

Artículo 6°.- Los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores constituirán orientaciones para el trabajo de evaluación contemplado en esta ley y su incumplimiento no dará origen a sanciones.

Artículo 10.- El objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que éste propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas.

Para el cumplimiento integral de dicho objeto tendrá entre otras, las siguientes funciones:

- Realizar evaluaciones del desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores en base a los estándares indicativos de desempeño.
- Ordenar los establecimientos educacionales en función de las mediciones de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores

de calidad educativa con la finalidad, entre otras, de identificar, cuando corresponda, las necesidades de apoyo.

- Validar los mecanismos de evaluación de docentes de aula, directivos y técnico-pedagógicos.

2.1.2. Estándares Indicativos de Desempeño como Marco Regulador derivado del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en Chile

Tal como se mencionó en el apartado anterior, el SAC instala una serie de estándares que a su vez constituyen marcos reguladores del desempeño de los diferentes actores del sistema educativo entre los que podemos destacar los Estándares Indicativos de Desempeño (en adelante EID) para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. En relación a estos estándares la ley señala que:

“Estos constituyen referentes que orientan la Evaluación Indicativa de Desempeño a cargo de la Agencia de Calidad y que, a la vez, entregan orientaciones a los establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos” (MINEDUC, 2021, pág. 8).

Los principales objetivos declarados en relación a los Estándares Indicativos de Desempeño tienen relación con (MINEDUC, 2021):

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Los EID, se entienden como “indicativos” y no “obligativos”, esto significa que las recomendaciones que se deriven de su evaluación tienen un carácter orientador y, por lo tanto, no son obligatorios ni están asociados a sanciones por incumplimiento. Por su parte, la Ley General de Educación establece que en ningún caso el incumplimiento de los EID ni de las recomendaciones que se desprendan de estas evaluaciones dará origen a sanciones (Art. 38, LGE).

Es por ello que los EID, se diferencian notoriamente de la normativa educacional, la cual sí tiene carácter obligatorio, es fiscalizada por la Superintendencia de Educación Escolar y su incumplimiento da origen a sanciones.

De acuerdo al carácter indicativo de los EID, los sostenedores y los equipos directivos están llamados a analizar las buenas prácticas que estos definen y sopesar las recomendaciones que de ellos se derivan, para determinar autónomamente cuáles son las medidas que mejor se adecuan a su realidad y que los impulsarán hacia un mejor desempeño.

En relación a la evaluación de los EID, es la Agencia de Calidad la encargada de evaluar estos estándares. Esta evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

La Evaluación Indicativa de Desempeño, ha sido concebida como un medio de apoyo para los establecimientos educacionales, y tiene como objetivos:

- Fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos.
- Proveer de orientaciones para la elaboración de los planes de mejoramiento.
- Promover la mejora continua de la calidad de la educación ofrecida (MINEDUC, 2021).

El proceso de evaluación considera visitas de evaluación y orientación al establecimiento y su sostenedor, realizadas por la Agencia de Calidad de la Educación, en las que un equipo de expertos en educación y gestión elabora un diagnóstico del desempeño del establecimiento.

Existen diferentes tipos de visita y es la Agencia de Calidad la que definirá la que requiere cada establecimiento según sus necesidades de mejora. Los tipos de visita implementados a la fecha son:

Visita Integral de Evaluación y Orientación: tienen como objetivo orientar a los establecimientos educacionales con Categoría de Desempeño Medio-Bajo e Insuficiente, por medio de una evaluación externa de los procesos que desarrollan en diversos ámbitos de la gestión escolar. En ella participan todos los integrantes de la comunidad educativa (Sostenedor, Equipo directivo o de gestión, Estudiantes, apoderados). A través de encuestas y entrevistas, estos actores proporcionan información relevante, la que se complementa con las actividades realizadas en la visita: observación de clases, revisión de documentos y reuniones para conocer en detalle el quehacer del establecimiento.

Visita de evaluación de las Condiciones de Aprendizaje: tienen como objetivo evaluar el desarrollo de condiciones de aprendizaje que favorecen el mejoramiento de las prácticas pedagógicas para orientar su fortalecimiento en los establecimientos con Categoría de Desempeño Insuficiente y Medio-Bajo.

Visita de aprendizaje: por medio de visitas, la Agencia puede identificar las prácticas significativas en los establecimientos de Categoría de Desempeño Alto y orientar a otras comunidades escolares en la generación de sus propias estrategias de mejoramiento (MINEDUC, 2021).

La frecuencia de las visitas de evaluación y orientación depende de la categoría en que quede clasificado el establecimiento según la Ordenación. Las visitas se

realizarán con mayor periodicidad a los establecimientos que requieren de más apoyo, tal como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 1 Categorías establecimientos; Estándares Indicativos de Desempeño

Categoría de Ordenación	Frecuencia de las Visitas
Nivel de desempeño insuficiente	Al menos cada 2 años
Nivel de desempeño medio-bajo	Al menos cada 4 años
Nivel de desempeño medio	Determinada por la Agencia
Nivel de desempeño alto	Visitas de aprendizaje

Fuente: (MINEDUC 2014: pág. 21)

La evaluación se traduce en un informe público de carácter descriptivo que considera el Proyecto Educativo Institucional y el contexto en que se desenvuelve el establecimiento, analiza los resultados obtenidos por este, e identifica sus principales fortalezas y debilidades con respecto a las dimensiones de gestión definidas en los EID.

El informe concluye con recomendaciones de mejora para los establecimientos y sus sostenedores, las que apuntan a optimizar los procesos de gestión, con el objetivo de mejorar los resultados de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad Educativa.

Tras la emisión del informe, los establecimientos podrán recurrir a asesoría técnico-pedagógica pública o privada para hacerse cargo de las recomendaciones y mejorar sus procesos de gestión (MINEDUC, 2021).

Los Estándares Indicativos y cada una de las instancias del proceso de mejora continua a las cuales se asocian contribuyen a que los establecimientos y sus sostenedores entreguen una educación de calidad. En este sentido:

- Ayudan a instalar buenas prácticas de gestión y constituyen un modelo que entrega orientaciones y lineamientos para la realización de la autoevaluación, la conducción de la evaluación externa, la entrega de recomendaciones de mejora, la implementación del apoyo externo y la elaboración del plan de mejoramiento.

- Contribuyen a la mejora educativa, ya que promueve que el establecimiento analice sus procesos de gestión e identifique sus fortalezas y debilidades, para poder potenciar las primeras y hacerse cargo de sus problemas.
- La evaluación externa contribuye al mejoramiento, ya que objetiva los hallazgos de la autoevaluación y ayuda a identificar los posibles puntos ciegos que pueda tener la organización. La evaluación externa es llevada a cabo por la Agencia de Calidad mediante las visitas de evaluación y orientación.
- Las recomendaciones de mejora ayudan a identificar líneas de acción para la elaboración del plan de mejoramiento. El hecho de que se publiquen en un informe incentiva a los establecimientos a hacerse cargo de sus debilidades y a considerar las recomendaciones planteadas.
- Ofrece asesoría para la elaboración del plan de mejoramiento y la implementación de las acciones sugeridas en el informe. El establecimiento tiene la posibilidad de solicitar asesoría técnica pública o privada.
- Ayuda a jerarquizar y focalizar las líneas de acción según las fortalezas y debilidades identificadas, pasando de una gestión institucional incidental a una racional (MINEDUC, 2021).

En definitiva, los EID contribuyen a mejorar la calidad de la educación. De esta manera, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, impulsa un modelo de mejoramiento continuo que incide en el desarrollo de los procesos de gestión de los establecimientos y, por consiguiente, en la calidad de la educación que estos imparten (MINEDUC, 2021).

En relación a su estructura, los Estándares Indicativos de Desempeño se organizan en cuatro dimensiones de la gestión escolar, las que se dividen en tres subdimensiones con sus respectivos estándares, como se observa en la siguiente imagen.

Imagen 1 Dimensiones de Estándares Indicativos de Desempeño



Fuente: MINEDUC (2021.a)

En el caso de esta investigación, se centra en la dimensión de Gestión Pedagógica y algunas de las principales prácticas directivas que la componen son:

- Asegurar la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- Monitorear la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- Identificar y difundir, entre docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

2.2. Gestión Curricular

La gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el proyecto educativo del establecimiento. Conlleva la gestión de los aprendizajes en la escuela y la correspondiente responsabilidad

social; en consecuencia, la reflexión debe situarse en las “enseñanzas” y los “aprendizajes”, que se desarrollan en el seno de la institución escolar, involucrando en ello a estudiantes, docentes, directivos, principalmente (Castro, 2008).

Puede concebirse como una instancia que moviliza las prácticas docentes, para lo cual los líderes educativos deben precisamente, coordinar, generar los espacios conversacionales y asegurar la provisión de temas relevantes para el aprendizaje profesional en la práctica (Tapia, Becerra, Mansilla, & Saavedra, 2011).

Vincula diversos dispositivos que se relacionan en el quehacer diario de la institución escolar y que tienen su centro en el desarrollo de los aprendizajes de los alumnos y alumnas, que cada día entran en relación con el mundo escolar (Castro, 2008).

Es un proceso que implica planificación, implementación, evaluación y mejora continua del plan de estudios. Este proceso debe ser riguroso, sistemático y basado en datos empíricos para garantizar la calidad y relevancia de la educación. Estos autores proponen un modelo de evaluación curricular basado en cuatro etapas:

- 1.- Planificación: en esta etapa, se establecen los objetivos y metas del plan de estudios, se definen las estrategias y recursos necesarios para lograrlos, y se planifica la implementación del plan de estudios.
- 2.- Implementación: en esta etapa se implementa el plan de estudios, se enseñan las materias y se utilizan los recursos y estrategias definidos en la etapa anterior.
- 3.- Evaluación formativa: en esta etapa, se lleva a cabo una evaluación continua del proceso de implementación del plan de estudios. Se analizan los datos para identificar las fortalezas y debilidades, y se realizan ajustes para mejorar la calidad del proceso.
- 4.- Evaluación sumativa: en esta etapa, se realiza una evaluación final del plan de estudios. Se analizan los resultados para determinar si se han

logrado los objetivos y metas establecidos en la etapa de planificación, y se identifican áreas de mejora (Stufflebean & Shinkfield, 1987).

María Werner define gestión curricular como “el proceso de planificación, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de un plan de estudios o proyecto educativo que permita alcanzar los objetivos y metas previamente establecidos, en el marco de una institución o sistema educativo determinado”. Propone un enfoque centrado en el aprendizaje que considera las necesidades, intereses y capacidades de los estudiantes en la definición del currículum. También destaca la importancia de la participación de los docentes, estudiantes y otros actores involucrados en la gestión curricular para asegurar su pertinencia y efectividad. Con estas definiciones se puede señalar que la gestión del currículo debe referirse a los criterios, formas e instrumentos para recolectar y procesar información que permita hacer diagnóstico, seguimiento y control a todos los espacios, programas, procesos y proyectos de la institución educativa que de una u otra forma estén relacionados con la formación del estudiante (Werner, 2014). En general, su enfoque se enfoca en la importancia de la reflexión y la evaluación constante para mejorar la calidad del proceso educativo y garantizar el éxito de los estudiantes.

Una clave para definir la gestión del curricular de los directivos en las instituciones escolares, bajo la concepción del currículum como construcción cultural y social, es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan qué deben hacer con los alumnos y con su trabajo en general como profesionales de la enseñanza (Castro, 2008).

Los autores sostienen que la gestión curricular debe estar enfocada en el aprendizaje y en las necesidades y capacidades de los estudiantes. Para ello, es necesario que los directivos trabajen en colaboración con los docentes y otros actores clave para definir y diseñar el currículum, teniendo en cuenta la realidad y necesidades de la comunidad escolar; en este sentido, la gestión curricular debe estar basada en un enfoque de mejora continua y estar orientada a garantizar el éxito de los estudiantes (Tapia, Becerra, Mansilla, &

Saavedra, 2011). En resumen la gestión curricular es vista como una herramienta fundamental para el logro de una educación de calidad y relevante para los estudiantes.

Es importante clarificar que el concepto de gestión ha sido importado desde la teoría de las organizaciones. La escuela, como forma de organización compleja, atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica lo que implica una gestión centrada en torno a la enseñanza y el aprendizaje orientada al desarrollo de aprendizajes, que son responsabilidad de toda institución educativa (MINEDUC, 2023).

Contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en el aula, considerando la cultura y el proyecto educativo del establecimiento. Los criterios contenidos con respecto al director y equipo directivo en este ámbito corresponden a: conocer los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, organizar eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula, establecer mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula y asegurar la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el PEI (MINEDUC, 2004).

La reglamentación vigente en nuestro país, establece que la gestión curricular contiene las competencias y habilidades que indican la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del establecimiento (Werner, 2014).

Se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por su puesto con el currículo escolar. En consecuencia, focaliza algunos de los aspectos incluidos en la gestión educativa en vistas a profundizarlos, ampliarlos, complejizarlos, completarlos, pero sobre todo trata, de abordar centralmente, los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica (MINEDUC, 2014).

Bajo una dimensión aún más concreta la gestión curricular describe las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes de la organización educativa para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje (MINEDUC, 2023).

Se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa (MINEDUC, 2023).

2.3. Contextualización del establecimiento educacional municipal

El establecimiento educacional donde se realizaron las entrevistas es de dependencia municipal, de jornada escolar completa, se encuentra en la comuna de estación central, tiene 2 cursos por cada nivel, con un promedio de 38 estudiantes en cada uno, con un total de 760 estudiantes, partiendo de primero básico hasta cuarto medio, siendo la enseñanza media científico-humanista. Su PEI tiene un enfoque intercultural y pluriétnico.

Dentro del PME, uno de los objetivos principales es fortalecer la práctica de la planificación, evaluación y análisis, basado en la cultura de uso de datos, para mejorar los aprendizajes de todos/as los/las estudiantes.

El estudio se realizó el año 2022, donde se evidenció que no existe un acompañamiento docente para la implementación curricular y tampoco se realizan los mecanismos de evaluación necesarios que necesitan los estudiantes dependiendo de sus necesidades.

La prioridad del establecimiento deben ser los estudiantes, quienes requieren aprendizajes mínimos por parte de los docentes y quienes deben trabajar en conjunto con el equipo directivo y el currículum.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

Investigación mixta, donde se consideran las características de ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo. El modelo mixto constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde se combinan durante todo el proceso de investigación (Hernández Sampieri, Baptista Lucio, & Fernández Collado, 2003). Considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la mediación numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, y por otra parte el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría (Ruiz Medina, 2011).

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

En el caso de esta investigación, se trató de visualizar de acuerdo a los datos tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos, si se cumplen o no las prácticas establecidas por la dimensión liderazgo y analizaremos las prácticas de gestión curricular.

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias (Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010) citados en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

3.2. Tipo de Estudio

Tipo de estudio descriptivo, el cual busca especificar las características y los perfiles de las personas que se someten a un análisis, se pretende recoger información de manera independiente. En el caso de este estudio la información recogida corresponde a la opinión de los docentes y equipo directivo en relación a las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

3.3. Diseño

De acuerdo a lo anterior, es necesario realizar una investigación mixta, donde podamos tener información numérica y también descriptiva.

Se trata de un estudio de caso exploratorio y múltiple, el cual servirá para obtener una descripción exhaustiva respecto de las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central y cualitativa de los datos recogidos mediante las encuestas.

3.4. Variables del Estudio

Las variables de esta investigación, corresponden a prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje, vinculadas a las siguientes dimensiones: Dimensión 1 Organización para la implementación

curricular, Dimensión 2 Acompañamiento docente para la implementación curricular y Dimensión 3 Mecanismos de evaluación.

Tabla 2 Variables de estudio

Variable investigación	Dimensiones de la variable	Delimitación conceptual	Delimitación operacional	Indicadores
Prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje	Organización para la implementación curricular	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio (MINEDUC, 2021).	Se trata de acciones relacionadas con la coordinación de la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio, que se llevan a cabo en un establecimiento educacional de la comuna de Estación Central.	Del 1 al 5 del cuestionario.
	Acompañamiento docente para la implementación curricular	El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases (MINEDUC, 2021).	Acciones de los directivos para acompañar a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases, en un establecimiento educacional de la comuna de Estación Central.	Del 6 al 9 del cuestionario.
	Mecanismos de evaluación	El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un	Acciones de los directivos relacionada con la coordinación de un proceso efectivo de	Del 10 al 13 del cuestionario.

		proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas (MINEDUC, 2021).	evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas, en un establecimiento educacional de la comuna de Estación Central.	
--	--	--	--	--

Fuente: creación propia.

3.5. Contexto de la investigación: delimitación geográfica y temporal

Establecimiento educacional municipal de enseñanza media, ubicado en la región metropolitana en la comuna de Estación Central; el cuestionario se aplicó durante la última semana del mes de octubre del 2022.

3.6. Unidad de análisis

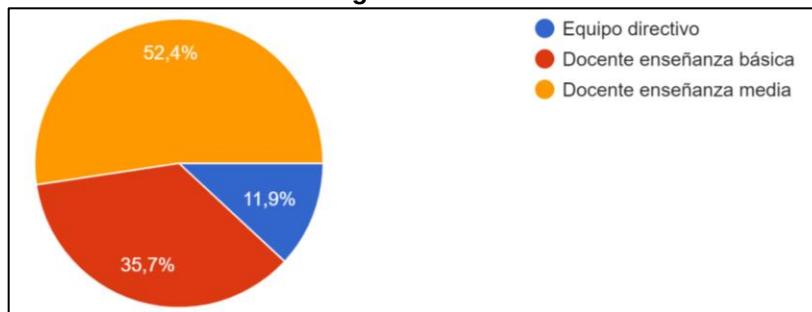
El colectivo del establecimiento educacional; tendremos 3 grupos, los docentes de enseñanza media, los docentes de enseñanza básica y el equipo directivo; con respecto a la opinión de la aplicación de los estándares indicativos de desempeño por parte de los distintos involucrados.

3.7. Muestra /sujetos, etc.

Para tener un mejor análisis es necesario entrevistar a la mayor cantidad de personas dentro del establecimiento, por lo que se le aplicarán a tres grupos; el primer grupo consiste en docentes de enseñanza media, el segundo grupo consiste en docentes de enseñanza básica y el tercer grupo corresponde a quienes conforman el equipo directivo. Fue una muestra no probabilística, ya que la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de

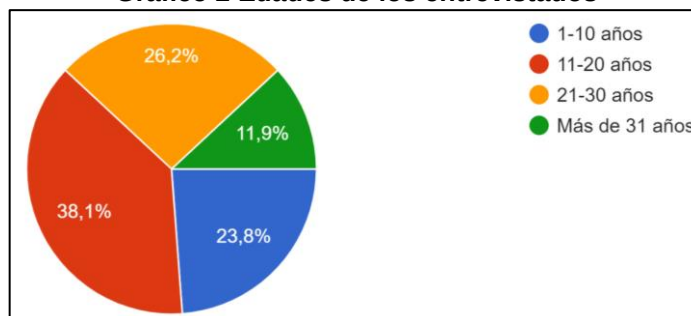
causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

Gráfico 1 Cargo de los entrevistados



En la gráfica se visualiza que de las 42 personas entrevistadas, 5 personas corresponden al equipo directivo, 15 corresponden a docentes de enseñanza básica y 22 corresponden a docentes de enseñanza media.

Gráfico 2 Edades de los entrevistados



Respecto a la cantidad de años ejerciendo el cargo, se visualiza que poco más de un tercio de los encuestados llevan de 11 a 20 años y aquellas personas que llevan más de 31 años ejerciendo su cargo son solamente 5.

3.8. Técnicas de recolección de datos

La técnica a utilizar es la encuesta a los docentes y cuerpo directivo, con preguntas cerradas y una pregunta abierta; para el enfoque cuantitativo, la objetividad se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de investigadores que lo administran, califican e interpretan.

En el enfoque cualitativo, la transferibilidad, hace referencia a la posibilidad de que la información obtenida pueda proporcionar conocimiento previo en otros contextos de características similares, dependencia, rol del investigador, las descripciones de los entrevistados, contexto social e interpersonal; confirmabilidad, recogida de datos, la objetividad y explicar el posicionamiento del investigador, consiste en el intento de proporcionar una información lo más consensuada posible (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

La encuesta está compuesta por tres dimensiones: Organización para la implementación curricular, Acompañamiento docente para la implementación curricular y Mecanismos de evaluación, con un total de trece indicadores que buscan obtener información de la percepción de los docentes de enseñanza básica, los docentes de enseñanza media y el equipo directivo; y una pregunta abierta, desde donde se recoge información para el análisis cualitativo (ver anexo N°3).

3.9. Validez

En esta investigación se realizó validación del instrumento a través del juicio de expertos, conformado por tres docentes investigadores de la Universidad de Playa Ancha, donde cada uno le asignó una valoración según criterios establecidos.

Para el juicio de expertos, es necesario considerar a docentes calificados para aprobar el instrumento de evaluación, es la correspondencia entre las afirmaciones formuladas y las evidencias presentadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

3.10. Análisis de Fiabilidad

Es de suma importancia, verificar si el instrumento que se aplicó sea confiable o no y para ello se evalúa con el Alfa de Cronbach; consiste en la fiabilidad de

acuerdo al valor obtenido, en este caso su fiabilidad es excelente por ser el coeficiente mayor a 0,9.

La determinación del coeficiente del alfa fue descrita por Lee J. Cronbach en 1951 y se indica para escalas entre tres y veinte ítems; el valor mínimo aceptable es 0,70 y usualmente se prefieren los valores de alfa entre 0,80 y 0,90 siendo los valores mayores a este último valor de un alto grado de confiabilidad (Oviedo Heidi, 2005).

Tabla 3 Datos Alfa de Cronbach
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,953	13

Fuente: creación propia.

En este caso, según el valor de Alfa de Cronbach 0,953 se puede determinar que el instrumento aplicado posee un alto índice de fiabilidad.

3.11. Técnicas y plan de análisis de datos

Se consideraron dos análisis, el primero cuantitativo, donde para analizar los resultados se procedió a calcular la frecuencia y porcentaje de cada uno de los 13 indicadores que componen el instrumento, encuesta de opinión y dicho análisis se encuentra en una tabla y éstas están acompañadas por sus respectivos gráficos. Se requirió google form que consiste en que cada encuestado debe responder obligatoriamente cada uno de los indicadores de las 3 dimensiones y una pregunta abierta de manera opcional.

El segundo análisis cualitativo, se trabajó con las respuestas de la pregunta abierta, en este caso se utilizó una matriz donde se encuentran 3 categorías con sus respectivas descripciones y así poder comprender de mejor manera la información entregada por los docentes de enseñanza básica, los docentes de enseñanza media y el equipo directivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

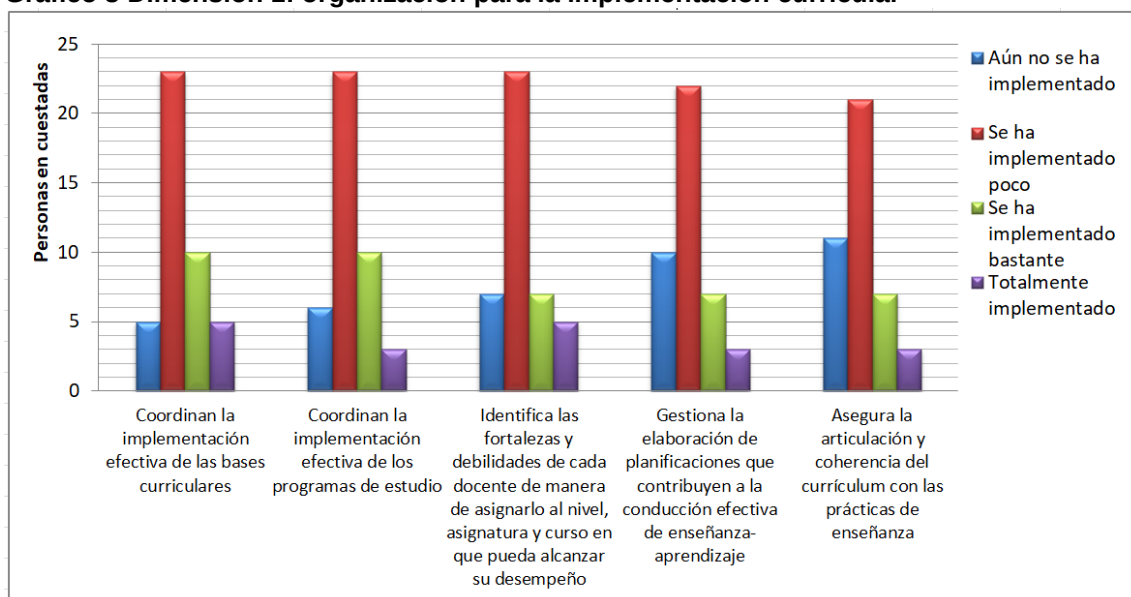
4.1. Resultados cuantitativos

A continuación se presentan los resultados cuantitativos obtenidos de los cuestionarios realizados, con sus respectivos gráficos en las tres dimensiones descritas.

En la primera dimensión se puede visualizar que el 50% de los encuestados indica que se ha implementado poco cada uno de los 5 puntos de esta dimensión. Visualmente, todos los indicadores tienen la misma cantidad de personas que coinciden con este punto, el cual hay que abordar para mejorar la organización curricular.

Es importante señalar que los estándares indicativos de desempeño fueron actualizados en el año 2021 (MINEDUC, 2021), en sus estándares señala que las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero aún no se han implementado.

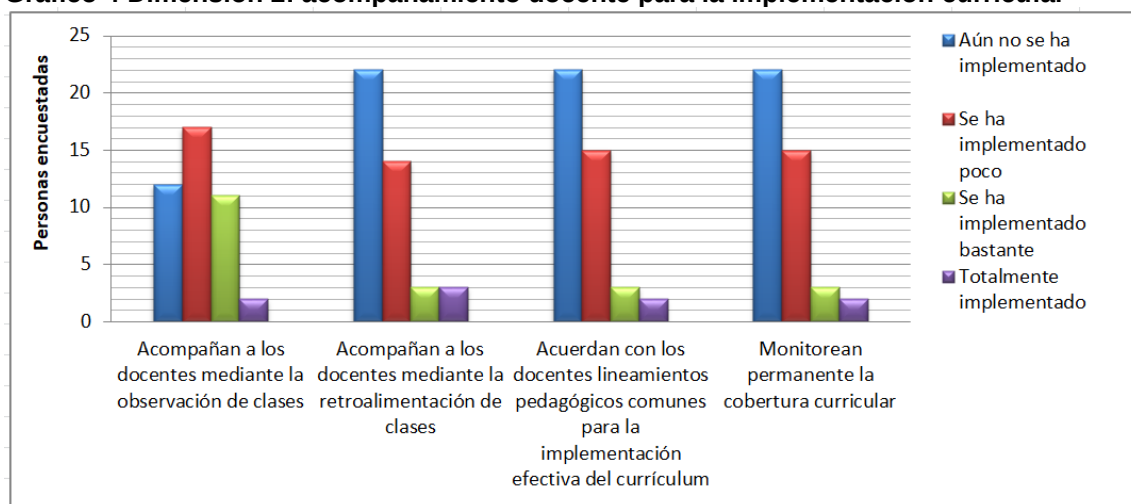
Gráfico 3 Dimensión 1: organización para la implementación curricular



En la segunda dimensión, se visualiza claramente que 17 personas indican que se ha implementado poco el acompañamiento a los docentes mediante la observación de clases; mientras que poco más del 50% indican que la retroalimentación, los lineamientos y el monitoreo curricular aún no se han implementado, por lo que es importante poner énfasis en aquello.

“Es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan qué deben hacer con los alumnos” (Castro, 2008), es importante el trabajo en conjunto para que se puedan llevar a cabo los estándares indicativos de desempeño.

Gráfico 4 Dimensión 2: acompañamiento docente para la implementación curricular

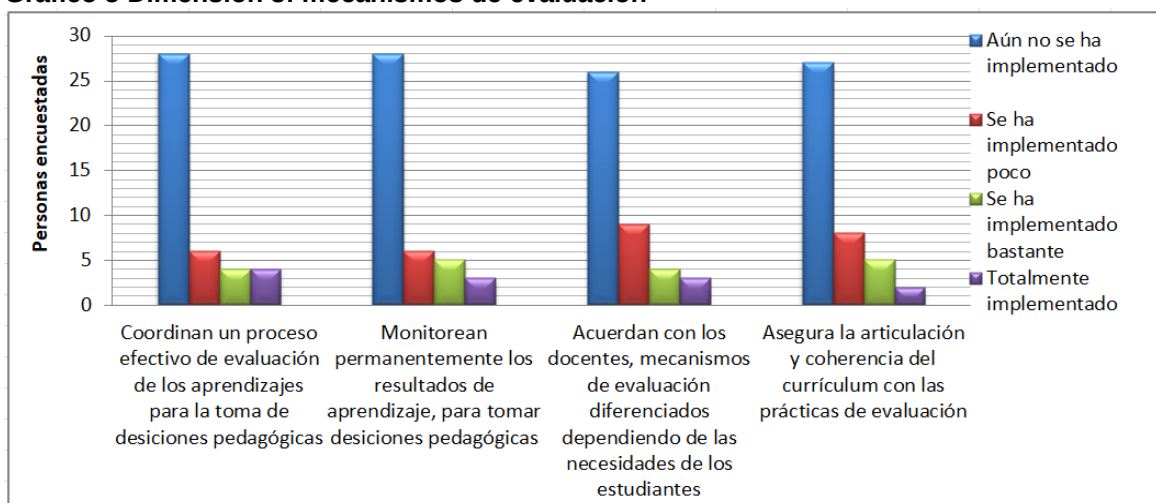


En la tercera dimensión, es innegable que más del 50% indique que aún no se ha implementado ninguno de los puntos de la dimensión 3, por lo cual es importante abordar cada uno de los puntos indicados y poder reforzarlos, para llevarlos a cabo de la mejor manera posible. No se pretende llegar a que esté totalmente implementado todos los puntos, pero sí que pueda tener un avance en los mecanismos de evaluación y así lograr de a poco la totalidad de cada uno de ellos.

Si bien los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión, éstos no se han llevado a cabo desde su actualización en el año 2021 (MINEDUC, 2021). Los docentes

tanto de enseñanza básica como de enseñanza media concuerdan en que los distintos puntos de las tres dimensiones aún no se han implementado o se han implementado poco, contradiciendo a las respuestas entregadas por el equipo directivo.

Gráfico 5 Dimensión 3: mecanismos de evaluación



4.2. Resultados cualitativos

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, el análisis cualitativo, se trabajó a partir de las respuestas a la pregunta abierta del cuestionario. Para llevarlo a cabo, se utilizó la siguiente matriz, a partir de 3 categorías surgidas desde el análisis del discurso de los encuestados:

Tabla 4 Descripción de categorías

Categoría	Descripción.
Trabajo de pares	Se indica el trabajo colaborativo, ya sea en parejas o con docentes de diferentes áreas en los distintos niveles.
Planificaciones	Planificar de acuerdo a las observaciones de las clases, lo entregado por el MINEDUC y lo estipulado por el establecimiento.

Acompañamiento y retroalimentación	Luego de una retroalimentación de la clase observada, se espera un acompañamiento por parte del equipo técnico-pedagógico.
------------------------------------	--

Fuente: creación propia.

A partir de las categorías establecidas y descritas en la matriz anterior, se desarrolló el siguiente análisis cualitativo.

Tabla 5 Resultados de la pregunta abierta a los entrevistados

Categoría (preestablecida)	Fragmento (Extraído textualmente del documento)	Abstracción (Se refiere a la interpretación de lo extraído en el fragmento)
Trabajo de pares	S2: “trabajo en equipo”. S3: “trabajo colaborativo tanto en enseñanza media como en enseñanza básica”. S4: “tener instancias de trabajo colaborativo”. S6: “trabajo en equipo de manera transversal, docentes de enseñanza básica con docentes de enseñanza media”. S12: “generar más trabajo colaborativo”. S19: “trabajo interdisciplinario”. S19: “trabajo con pares de otras asignaturas”. S24: “trabajo interdisciplinario por niveles (ejemplo: todos los docentes de 1° medio)”.	Los entrevistados, indican que el aspecto necesario para una planificación efectiva es el trabajo con otros colegas, ya sea en pares, en equipo o incluso de otros niveles; este tipo de trabajo es primordial también para la convivencia

	S36: “trabajo interdisciplinario”.	dentro del establecimiento.
Planificaciones	S2: “disciplina en planificaciones”. S4: “planificar de acuerdo a lo establecido por el colegio”. S7: “entrega a tiempo de planificaciones para una revisión íntegra y poder complementar con diversas actividades”. S11: “gestionar horas no pedagógicas para la confección de planificaciones interdisciplinarias”. S16: “enlazar contenidos de distintas asignaturas y planificar de acuerdo a lo que requieran los estudiantes que les sirva en su diario vivir”. S18: “realizar reuniones por departamento mensualmente, para revisar planificaciones y planes de trabajo para el mes posterior”. S27: “revisión de planificaciones de manera conjunta”. S29: “planificar acorde a las necesidades de los estudiantes”. S32: “instancias en el horario lectivo para realizar las planificaciones de acuerdo a modificaciones en las observaciones de las clases”.	La planificación es fundamental para poder coordinar un trabajo sistemático y obtener resultados apropiados según lo que requiere MINEDUC. No hay instancias actualmente para ello y por la cantidad de encuestados que lo indican, es porque es relevante para ellos.

Acompañamiento y retroalimentación	S3: “instancias de acompañamiento tanto fuera como dentro del aula”. S6: “retroalimentación por parte de los docentes, de la retroalimentación entregada por parte del equipo directivo”. S11: “retroalimentación de las clases frente a las reuniones de consejo de profesores, de esa manera poder reforzar positivamente las clases de nuestros compañeros”. S12: “generar más instancias de acompañamiento”. S27: “acompañamiento continuo del equipo directivo a los docentes”. S30: “asegurar la eficacia de la retroalimentación que se nos realiza, es decir que se lleven a cabo las modificaciones pertinentes para una mejor clase”. S31: “tiempo para realizar una clase en base a la retroalimentación entregada y que se nos vuelva a observar para verificar o refutar dicha modificación”.	Por lo que se observa en la gráfica donde los encuestados indican que hay un acompañamiento en la observación de la clase, pero los otros pasos a seguir no se visualizan como la retroalimentación, lineamientos pedagógicos y cobertura curricular.
------------------------------------	---	--

Fuente: creación propia.

Los encuestados valoran las necesidades de trabajo colaborativo, tener espacios para poder realizar planificaciones y mantener en el tiempo el acompañamiento y retroalimentación posterior a la clase observada.

“Es el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan qué deben hacer con los alumnos” (Castro, 2008), es importante el

trabajo en conjunto para que se puedan llevar a cabo los estándares indicativos de desempeño.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PROYECCIONES

5.1. Conclusiones

A continuación, se darán las conclusiones a cada uno de los objetivos específicos planteados dentro de la investigación, para finalizar con las conclusiones generales.

5.1.1. Conclusiones por objetivos específicos

En relación al objetivo específico 1: **“Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con la organización para la implementación curricular”**, el equipo directivo, los docentes de enseñanza básica y los docentes de enseñanza media dieron a conocer su percepción sobre la eficiencia de los tiempos necesarios para implementar el currículum en el aula, la mitad de ellos indica que se ha implementado poco las bases curriculares, los programas de estudio, elaboración de planificaciones, articulación y coherencia del currículum y finalmente identificar las fortalezas y debilidades de cada docente.

Es importante señalar que los estándares indicativos de desempeño fueron actualizados en el año 2021 (MINEDUC, 2021), en sus estándares señala que las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo directivo, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero aún no se han implementado.

En relación al objetivo específico 2: **“Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con el Acompañamiento docente para la implementación curricular”**, si bien apenas un cuarto de ellos indica que aún no se ha implementado el acompañamiento a los docentes mediante la observación de clases, la mitad indica que aún no se ha implementado la retroalimentación de clases,

coordinación de lineamientos pedagógicos y el monitoreo permanente de la cobertura curricular.

Es innegable decir que hay una falencia respecto al acompañamiento docente en relación al currículum, es por ello que se debe reforzar y mejorar dichos puntos para trabajar de manera conjunta los docentes y el equipo directivo.

En relación al objetivo específico 3: ***“Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con mecanismos de evaluación”***, en cuanto a los mecanismos de evaluación, poco más de la mitad manifiesta que aún no se ha implementado la coordinación en la toma de decisiones pedagógicas, el monitoreo de los resultados de aprendizaje, los mecanismos de evaluación diferenciados de los estudiantes y la articulación y coherencia del currículum.

Si bien los Estándares Indicativos de Desempeño son referentes que entregan orientaciones para mejorar los procesos de gestión, éstos no se han llevado a cabo desde su actualización en el año 2021 (MINEDUC, 2021). Los docentes tanto de enseñanza básica como de enseñanza media concuerdan en que los distintos puntos de las tres dimensiones aún no se han implementado o se han implementado poco, contradiciendo a las respuestas entregadas por el equipo directivo.

5.1.2. Conclusiones Generales

En relación a la pregunta de investigación ***¿cuáles son las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se promueven en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central?*** y el Objetivo General: ***Analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que***

contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de Estación Central, a partir de la información recogida del equipo directivo, docentes de enseñanza básica y docentes de enseñanza media, con los resultados obtenidos, se aprecia que un alto porcentaje de los entrevistados indica que no existe acompañamiento por parte del equipo directivo, que se acuerden lineamientos pedagógicos y un monitoreo permanente de la cobertura curricular; también gran parte de ellos indica que aún no se ha implementado mecanismos de evaluación.

Cabe señalar que es “el directivo que trabaja con los profesores para que ellos sean los que decidan qué deben hacer con los alumnos” (Castro, 2008), es importante el trabajo en conjunto para que se puedan llevar a cabo los estándares indicativos de desempeño.

En relación a los resultados y análisis de los datos cualitativos, los docentes declaran la necesidad de incorporar; el trabajo en equipo, ya sea con colegas del mismo nivel o de otros niveles y áreas; tiempo para elaborar planificaciones ya que lo que describen es que dichas instancias no son respetadas; y la retroalimentación y acompañamiento a los docentes de sus clases, que al modificarlas se les indique si lo realizaron como se esperaba o volver a modificar hasta lograr la clase esperada por parte del equipo directivo.

Además se aprecia una diferencia entre los resultados de los docentes y el equipo directivo, siendo estos últimos quienes respondieron que se ha implementado bastante o que está totalmente implementado cada uno de los puntos de las tres dimensiones indicadas.

5.2. Limitaciones

Esta investigación se realizó en tiempos donde se retomaban las clases post-pandemia, en el mes de octubre del 2022.

Debido a esto, al tener las clases online, no se podían realizar las observaciones y por ende no había retroalimentación, ya que esta modalidad les era difícil de evaluar puesto que la planificación de las clases cambiaba constantemente; por lo que este retorno de manera presencial, implica reanudar las observaciones de las clases y sus respectivas retroalimentaciones.

5.3. Proyecciones

Dentro de las proyecciones observables tenemos en primera instancia, dar a conocer estos resultados al equipo directivo del establecimiento donde se llevó a cabo el estudio con sus respectivos análisis y de esta manera realizar acciones que ayuden en la realización de la observación de las clases y su respectiva retroalimentación.

En segundo lugar, en el mismo establecimiento sería pertinente gestionar instancias de acompañamiento docente, con su respectiva retroalimentación y posterior monitoreo a las clases impartidas, de esta manera mejorar las clases realizadas y que los estudiantes sean los más beneficiados de todo este proceso.

Además, para que el trabajo entre el equipo directivo y los docentes perdure en el tiempo y no sólo se realice posterior a los resultados obtenidos en esta investigación, ya que, para observar resultados de forma positiva, es necesario un trabajo metódico, constante y que perdure en el tiempo.

Como futuras investigaciones, este estudio se podría replicar en otros establecimientos educacionales de la misma comuna, lo que permitiría llevar a cabo estudios comparativos. Así mismo se podrían considerar nuevas prácticas relacionadas con la misma dimensión de Gestión Pedagógica.

REFERENCIAS

- Castro, F. (2008). Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. *Horizontes educacionales*, 13-25.
- CNED. (2023). *Consejo Nacional de Educacion*. Obtenido de <https://www.cned.cl/sistema-nacional-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-escolar-sac>
- CPEIP. (Diciembre de 2008). *Marco para la Buena Enseñanza*. Obtenido de <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2017/10/MBE.pdf>
- CPEIP. (2021). *Estándares de la profesión docente marco para la buena enseñanza*. Santiago.
- Educación, M. d. (2020). *Plan de aseguramiento de la calidad de la educación 2020-2023*. Santiago.
- Educación, M. d. (2022). *Marco para la buena dirección*. Obtenido de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>
- Educación, S. d. (2023). *Superduc*. Obtenido de <https://www.supereduc.cl/conoce-el-sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad/>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2004). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- MINEDUC. (2004). *Marco para la Buena Dirección*. Obtenido de <https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/clima.php>
- MINEDUC. (2014). *Curriculum Nacional*. Obtenido de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-313796_estandar.pdf
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Obtenido de https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC. (2021). *Estándares indicativos de desempeñó para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Santiago.

- MINEDUC. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño*. Santiago: Unidad de Currículum y Evaluación.
- MINEDUC. (diciembre de 2022). *Curriculum nacional*. Recuperado el Noviembre de 2022, de <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Estandares-Indicativos-de-Desempeno/Estandares-Indicativos-de-Desempeno-vigentes/207508:Estandares-Indicativos-de-Desempeno-de-Educacion-Basica-y-Media>
- MINEDUC. (10 de Enero de 2023). *curriculum nacional*. Obtenido de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-34359_programa.pdf
- MINEDUC. (2023). *Currículum Nacional*. Obtenido de https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf
- Oviedo Heidi, C. A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Redaly*, 10.
- Quiroga, V. (2023). *Andime*. Obtenido de <https://andime.cl/wp-content/uploads/2018/05/DOCUMENTO-DE-APOYO-LEY-SAC.pdf>
- Tapia, Becerra, Mansilla, & Saavedra. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Scielo*, 389-409.
- Werner, M. I. (2014). *Análisis y propuesta de mejora de la gestión curricular del Colegio San Francisco Javier*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Yedigis, & Weinback. (2005). *Using existing knowledge*. Nueva York.

ANEXOS

Anexo N°1: Instrumento de Recolección de Datos:

Cuestionario prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

El presente cuestionario, tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal.

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una tesis de postgrado, por lo que se llevará a cabo sólo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

Instrucciones:

- ✓ Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de implementación de cada una de ellas.
- ✓ Responda, de acuerdo a su vivencia y/o percepción en la pregunta abierta.

1= Aún no se ha implementado.	2= Se ha implementado poco.	3= Se ha implementado bastante.	4= Totalmente implementado.
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Género:		
1) Masculino ☐	2) Femenino ☐	3) No Binario ☐
Cargo:		
1) Equipo directivo ☐	2) Docente enseñanza básica ☐	3) Docente enseñanza media ☐

Edad:			
1) 20-30 años ☐	2) 31-40 años ☐	3) 41-50 años ☐	4) Más de 51 años ☐
Años ejerciendo el cargo:			
1) 1-10 años ☐	2) 11-20 años ☐	3) 21-30 años ☐	4) Más de 31 años ☐
Años de experiencia en el establecimiento:			
1) 1-10 años ☐	2) 11-20 años ☐	3) 21-30 años ☐	4) Más de 31 años ☐

El (la) director (a) y el equipo de gestión...

Dimensión 1: Organización para la implementación curricular

1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	1	2	3	4
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	1	2	3	4
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.	1	2	3	4
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza	1	2	3	4

Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular

6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	1	2	3	4
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	1	2	3	4
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	1	2	3	4
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	1	2	3	4

Dimensión 3: Mecanismos de evaluación					
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	1	2	3	4
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	1	2	3	4

- 1) Mencione 2 aspectos que usted considere necesario relevar en relación a las prácticas de gestión curricular para la planificación efectiva.

Se agradece su participación y colaboración con esta investigación.

Anexo 2: Protocolo para la validación de juicio de expertos

Datos Identificación del Experto 1:

Nombre completo:	Patricio Ibáñez León.
Título:	Profesor de Estado.
Grado académico:	Doctor en Ciencias de la Educación.
Correo electrónico:	Patricio.ibanez@upla.cl
Institución:	Universidad de Playa Ancha.
Departamento/ Facultad:	Facultad de Educación. Departamento de Ciencias de la Educación.

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Título: Prácticas de gestión curricular para favorecer la conducción efectiva de los procesos en un establecimiento educacional municipal.

Resumen:

De acuerdo a los lineamientos de las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación chilena, se considera el liderazgo directivo como un factor de primer orden en la mejora de los centros educativos, ya que constituye un elemento trascendental para el logro de las metas de enseñanza y aprendizaje que un establecimiento busca cumplir. En este sentido Leithwood, K., (2004), señala que, “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

Entre las múltiples Herramientas instaladas por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación están los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), los que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los establecimientos y sus sostenedores. Entre las dimensiones que forman la estructura de los estándares está la gestión del currículum, la cual considera 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.

En este contexto, la presente investigación se basa en las orientaciones de estos estándares y tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de estación central. La metodología se basa en un enfoque mixto, el tipo de estudio será descriptivo a partir de un estudio de caso y la técnica de recolección de datos será la encuesta.

Se espera realizar un diagnóstico en el establecimiento y a partir de los resultados obtenidos, levantar una propuesta de mejora en el ámbito de la realización de planificaciones para el mejoramiento de las prácticas de gestión curricular.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un establecimiento municipal ubicado en la comuna de estación central.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con la organización para la implementación curricular.
2. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con el Acompañamiento docente para la implementación curricular.
3. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la

elaboración de planificaciones relacionadas con mecanismos de evaluación.

Instrucciones

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el instrumento dirigido a docentes de enseñanza básica, docentes de enseñanza media y equipo técnico-pedagógico, el que forma parte de una Tesis de Postgrado (Magíster).

I. EVALUACIÓN CUESTIONARIO

Cuestionario: prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

En la tabla que se presenta a continuación, se consideran sus observaciones y apreciación para cada indicador del instrumento en una escala de 1 a 5 (1, valor más bajo; 5 valor más alto), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diseño:** adecuación del diseño formal del ítem a su contenido.
- **Contenido:** coherencia entre el contenido del ítem y el objetivo de su dimensión de referencia.
- **Información:** suficiencia en la información cuestionada por cada dimensión.

Nº	INDICADOR	PUNTUACIÓN (1- 5)	OBSERVACIONES
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular			
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	5	
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	5	
3	Identifica las fortalezas y	5	

	debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.		
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	5	
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.	5	
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular			
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	5	
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	5	
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	5	
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	5	
Dimensión 3: Mecanismos de evaluación			
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	5	
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	5	

12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	5	
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	5	

Finalmente, valore globalmente el instrumento a partir de la siguiente tabla y a continuación incorpore los comentarios que usted considere oportunos.

Diseño formal global del cuestionario	1	2	3	4	5x
Extensión del cuestionario	1	2	3	4	5x
Claridad del lenguaje utilizado en general	1	2	3	4	5x
Adecuación de las dimensiones que estructuran el cuestionario de acuerdo a los objetivos desglosados	1	2	3	4	5x

Comentarios Generales:

Me parece un muy buen instrumento, ya que efectivamente puede entregar la información que requiere la investigación para el cumplimiento de sus objetivos. Además, la extensión permite que efectivamente se pueda responder por todos y todas las entrevistadas. El lenguaje utilizado es claro para docentes y equipos directivos.

NO TENGO OBSERVACIONES AL INSTRUMENTO.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3: Protocolo para la validación de juicio de expertos

Datos Identificación del Experto 2:

Nombre completo:	GISELLE FERNANDA ESCARPENTIER FELIÚ
Título:	PROFESORA DE EDUCACIÓN BÁSICA
Grado académico:	MAGÍSTER
Correo electrónico:	giselle.escarpentier@upla.cl
Institución:	Universidad de Playa Ancha
Departamento/ Facultad:	Ciencias de la Educación

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Título: Prácticas de gestión curricular para favorecer la conducción efectiva de los procesos en un establecimiento educacional municipal.

Resumen:

De acuerdo a los lineamientos de las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación chilena, se considera el liderazgo directivo como un factor de primer orden en la mejora de los centros educativos, ya que constituye un elemento trascendental para el logro de las metas de enseñanza y aprendizaje que un establecimiento busca cumplir. En este sentido Leithwood, K., (2004), señala que, “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

Entre las múltiples herramientas instaladas por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación están los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), los que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los establecimientos y sus sostenedores. Entre las dimensiones que forman la estructura de los estándares está la gestión del currículum, la cual considera 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.

En este contexto, la presente investigación se basa en las orientaciones de estos estándares y tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de estación central. La metodología se basa en un enfoque mixto, el tipo de estudio será descriptivo a partir de un estudio de caso y la técnica de recolección de datos será la encuesta.

Se espera realizar un diagnóstico en el establecimiento y a partir de los resultados obtenidos, levantar una propuesta de mejora en el ámbito de la realización de planificaciones para el mejoramiento de las prácticas de gestión curricular.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un establecimiento municipal ubicado en la comuna de estación central.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con la organización para la implementación curricular.
2. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con el Acompañamiento docente para la implementación curricular.
3. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con mecanismos de evaluación.

Instrucciones

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el instrumento dirigido a docentes de enseñanza básica, docentes de enseñanza media y equipo técnico-pedagógico, el que forma parte de una Tesis de Postgrado (Magíster).

I. EVALUACIÓN CUESTIONARIO

Cuestionario: prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

En la tabla que se presenta a continuación, se consideran sus observaciones y apreciación para cada indicador del instrumento en una escala de 1 a 5 (1, valor más bajo; 5 valor más alto), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diseño:** adecuación del diseño formal del ítem a su contenido.
- **Contenido:** coherencia entre el contenido del ítem y el objetivo de su dimensión de referencia.
- **Información:** suficiencia en la información cuestionada por cada dimensión.

Nº	INDICADOR	PUNTUACIÓN (1- 5)	OBSERVACIONES
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular			
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	5	
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	5	
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel,	5	

	asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.		
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	5	
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.	5	
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular			
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	5	
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	5	
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	5	
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	5	
Dimensión 3: Mecanismos de evaluación			
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	5	
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	5	
12	Acuerdan con los docentes,	5	

	mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.		
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	5	

Finalmente, valore globalmente el instrumento a partir de la siguiente tabla y a continuación incorpore los comentarios que usted considere oportunos.

Diseño formal global del cuestionario	1	2	3	4	5
Extensión del cuestionario	1	2	3	4	5
Claridad del lenguaje utilizado en general	1	2	3	4	5
Adecuación de las dimensiones que estructuran el cuestionario de acuerdo a los objetivos desglosados	1	2	3	4	5

Comentarios Generales:

Buen instrumento, fácil de responder. Claro y preciso.

Sugerencias:

- No es lo más recomendable repetir el verbo en los objetivos específicos.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4: Protocolo para la validación de juicio de expertos

Datos Identificación del Experto 3:

Nombre completo:	Javier Vergara Núñez
Título:	Profesor de Historia y Geografía
Grado académico:	Magíster en Educación, mención Currículum; Doctor en Ciencias de la Educación
Correo electrónico:	jvergara@upla.cl
Institución:	Universidad de Playa Ancha
Departamento/ Facultad:	Facultad de Educación

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Título: Prácticas de gestión curricular para favorecer la conducción efectiva de los procesos en un establecimiento educacional municipal.

Resumen:

De acuerdo a los lineamientos de las políticas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación chilena, se considera el liderazgo directivo como un factor de primer orden en la mejora de los centros educativos, ya que constituye un elemento trascendental para el logro de las metas de enseñanza y aprendizaje que un establecimiento busca cumplir. En este sentido Leithwood, K., (2004), señala que, “Los efectos del liderazgo suelen ser de mayor impacto, ahí donde y cuando más se necesitan”.

Entre las múltiples Herramientas instaladas por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación están los Estándares Indicativos de Desempeño (MINEDUC, 2020), los que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educativa de los establecimientos y sus sostenedores. Entre las dimensiones que forman la estructura de los estándares está la gestión del currículum, la cual considera 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.

En este contexto, la presente investigación se basa en las orientaciones de estos estándares y tiene como objetivo principal, analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal de la comuna de estación central. La metodología se basa en un enfoque mixto, el tipo de estudio será descriptivo a partir de un estudio de caso y la técnica de recolección de datos será la encuesta.

Se espera realizar un diagnóstico en el establecimiento y a partir de los resultados obtenidos, levantar una propuesta de mejora en el ámbito de la realización de planificaciones para el mejoramiento de las prácticas de gestión curricular.

Objetivos:

Objetivo General:

Analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en un establecimiento municipal ubicado en la comuna de estación central.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con la organización para la implementación curricular.
2. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con el Acompañamiento docente para la implementación curricular.
3. Identificar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones relacionadas con mecanismos de evaluación.

Instrucciones

Este documento pretende recoger sus valoraciones sobre el instrumento dirigido a docentes de enseñanza básica, docentes de enseñanza media y equipo técnico-pedagógico, el que forma parte de una Tesis de Postgrado (Magíster).

I. EVALUACIÓN CUESTIONARIO

Cuestionario: prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

En la tabla que se presenta a continuación, se consideran sus observaciones y apreciación para cada indicador del instrumento en una escala de 1 a 5 (1, valor más bajo; 5 valor más alto), teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diseño:** adecuación del diseño formal del ítem a su contenido.
- **Contenido:** coherencia entre el contenido del ítem y el objetivo de su dimensión de referencia.
- **Información:** suficiencia en la información cuestionada por cada dimensión.

Nº	INDICADOR	PUNTUACIÓN (1- 5)	OBSERVACIONES
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular			
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	5	
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	5	
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.	5	
4	Gestiona la elaboración de	5	

	planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.		
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza.	5	
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular			
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	5	
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	5	
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	5	
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	5	
Dimensión 3: Mecanismos de evaluación			
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	5	
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	5	
12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	5	
13	Asegura la articulación y	5	

	coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.		
--	--	--	--

Finalmente, valorice globalmente el instrumento a partir de la siguiente tabla y a continuación incorpore los comentarios que usted considere oportunos.

Diseño formal global del cuestionario	1	2	3	4	5
Extensión del cuestionario	1	2	3	4	5
Claridad del lenguaje utilizado en general	1	2	3	4	5
Adecuación de las dimensiones que estructuran el cuestionario de acuerdo a los objetivos desglosados	1	2	3	4	5

Comentarios Generales:

En general, el instrumento me parece bastante amable de responder, con una extensión que logra contener los aspectos más esenciales de la gestión del currículo.

Sobre lo anterior, es conveniente que se considere dos aspectos que me parece no están del todo cubiertos, o claros, en el planteamiento del problema.

1. La gestión del currículo en los establecimientos educacionales se despliega en dos planos, uno que corresponde a la dirección y al equipo directivo, encargado de administrar procesos que comprenden la apropiación efectiva del currículo por parte de los docentes, el análisis curricular como proceso de contextualización y de proyección a la planificación y, finalmente, la planificación misma (una cuestión muy técnica). Estos procesos deben ser promovidos, apoyados y acompañados; al respecto me parece que el ítem 4 de alguna forma asume esto, pero no estimo sea del todo exhaustivo, considerando además que, en la actualidad con la Ley de Desarrollo Profesional

Docente, en lo que refiere la reflexión y el análisis de las prácticas, se promueve que “la salida” de ese ejercicio profesional debe ser la programación de la enseñanza. Siendo el o la directora/a quien tiene en sí la responsabilidad de ese proceso, delegado en la UTP, cobra mayor valor lo que refiere el apoyo, el acompañamiento, la promoción e incluso la animación a los docentes en los diálogos analíticos que desembocan en la programación de la docencia del aula.

2. La gestión del currículo comprende igualmente procesos en el aula, los cuales están referidos a la docencia misma y son de responsabilidad directas de las y los docentes. Considerando esto, la gestión efectiva de la dirección pasa igualmente por la armonización de ambos planos de gestión. Curricularmente, en una lógica de “cascada (Glatthorn et cols., 2001), hay una distancia considerable entre el currículo diseñado (programado) y el currículo enseñado (en el aula), y respecto del currículo evaluado y el currículo aprendido.

Estos comentarios, considérellos como aportes a su investigación que espero sea muy exitosa, más si ha comenzado por el diseño de un buen instrumento.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo N°5: Ejemplos de respuestas de los encuestados.

Ejemplo N°1: Cuestionario prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

El presente cuestionario, tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal.

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una tesis de postgrado, por lo que se llevará a cabo sólo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

Instrucciones:

- ✓ Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de implementación de cada una de ellas.
- ✓ Responda, de acuerdo a su vivencia y/o percepción en la pregunta abierta.

1= Aún no se ha implementado.	2= Se ha implementado poco.	3= Se ha implementado bastante.	4= Totalmente implementado.
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Género:		
4) Masculino ☒	5) Femenino ☐	6) No Binario ☐
Cargo:		
4) Equipo directivo ☐	5) Docente enseñanza básica ☒	6) Docente enseñanza media ☐

Edad:			
5) 20-30 años ☒	6) 31-40 años ☐	7) 41-50 años ☐	8) Más de 51 años ☐
Años ejerciendo el cargo:			
5) 1-10 años ☒	6) 11-20 años ☐	7) 21-30 años ☐	8) Más de 31 años ☐
Años de experiencia en el establecimiento:			
5) 1-10 años ☒	6) 11-20 años ☐	7) 21-30 años ☐	8) Más de 31 años ☐

El (la) director (a) y el equipo de gestión...				
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular				
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	1	2	3 4
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	1	2	3 4
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.	1	2	3 4
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3 4
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza	1	2	3 4
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular				
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	1	2	3 4
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	1	2	3 4
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	1	2	3 4

9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	1	2	3	4
Dimensión 3: Mecanismos de evaluación					
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	1	2	3	4
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	1	2	3	4

- 1) Mencione 2 aspectos que usted considere necesario relevar en relación a las prácticas de gestión curricular para la planificación efectiva.

___ Trabajo en equipo _____

___ Disciplina en planificaciones _____

Se agradece su participación y colaboración con esta investigación.

Anexo N°6: Ejemplos de respuestas de los encuestados.

Ejemplo N°2: Cuestionario prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

El presente cuestionario, tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal.

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una tesis de postgrado, por lo que se llevará a cabo sólo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

Instrucciones:

- ✓ Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de implementación de cada una de ellas.
- ✓ Responda, de acuerdo a su vivencia y/o percepción en la pregunta abierta.

1= Aún no se ha implementado	2= Se ha implementado poco	3= Se ha implementado bastante	4= Totalmente implementado.
------------------------------	----------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Género:		
1) Masculino ☐	2) Femenino ☒	3) No Binario ☐
Cargo:		
1) Equipo directivo ☐	2) Docente enseñanza básica ☐	3) Docente enseñanza media ☒
Edad:		

1) 20-30 años ☐	2) 31-40 años ☐	3) 41-50 años ☐	4) Más de 51 años ☒
Años ejerciendo el cargo:			
1) 1-10 años ☐	2) 11-20 años ☐	3) 21-30 años ☐	4) Más de 31 años ☒
Años de experiencia en el establecimiento:			
1) 1-10 años ☐	2) 11-20 años ☐	3) 21-30 años ☒	4) Más de 31 años ☐

El (la) director (a) y el equipo de gestión...				
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular				
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	1	2	3 4
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	1	2	3 4
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.	1	2	3 4
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3 4
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza	1	2	3 4
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular				
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	1	2	3 4
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	1	2	3 4
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	1	2	3 4
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	1	2	3 4

Dimensión 3: Mecanismos de evaluación					
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	1	2	3	4
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	1	2	3	4

1) Mencione 2 aspectos que usted considere necesario relevar en relación a las prácticas de gestión curricular para la planificación efectiva.

_ Instancias de acompañamiento tanto fuera como dentro del aula ____

_ Trabajo colaborativo tanto en enseñanza media como en enseñanza básica _____

Se agradece su participación y colaboración con esta investigación.

Anexo N°7: Ejemplos de respuestas de los encuestados.

Ejemplo N°3: Cuestionario prácticas de gestión curricular para docentes y equipo directivo.

El presente cuestionario, tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión curricular para favorecer la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el establecimiento municipal.

La aplicación de este instrumento forma parte del desarrollo de una tesis de postgrado, por lo que se llevará a cabo sólo con fines académicos y la información que se proporcione será absolutamente confidencial, lo que garantiza el anonimato de las respuestas emitidas.

Instrucciones:

- ✓ Lea cada una de las afirmaciones y responda basándose en su propia experiencia. Marque con una **X** la alternativa que mejor represente su opinión en relación al grado de implementación de cada una de ellas.
- ✓ Responda, de acuerdo a su vivencia y/o percepción en la pregunta abierta.

1= Aún no se ha implementado.	2= Se ha implementado poco.	3= Se ha implementado bastante.	4= Totalmente implementado.
-------------------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Género:		
4) Masculino ☐	5) Femenino ☒	6) No Binario ☐
Cargo:		
4) Equipo directivo ☒	5) Docente enseñanza básica ☐	6) Docente enseñanza media ☐
Edad:		

5) 20-30 años ☐	6) 31-40 años ☐	7) 41-50 años ☐	8) Más de 51 años ☒
Años ejerciendo el cargo:			
5) 1-10 años ☒	6) 11-20 años ☐	7) 21-30 años ☐	8) Más de 31 años ☐
Años de experiencia en el establecimiento:			
5) 1-10 años ☐	6) 11-20 años ☒	7) 21-30 años ☐	8) Más de 31 años ☐

El (la) director (a) y el equipo de gestión...					
Dimensión 1: Organización para la implementación curricular					
1	Coordinan la implementación efectiva de las bases curriculares.	1	2	3	4
2	Coordinan la implementación efectiva de los programas de estudio.	1	2	3	4
3	Identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su desempeño.	1	2	3	4
4	Gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de enseñanza-aprendizaje.	1	2	3	4
5	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza	1	2	3	4
Dimensión 2: Acompañamiento docente para la implementación curricular					
6	Acompañan a los docentes mediante la observación de clases.	1	2	3	4
7	Acompañan a los docentes mediante la retroalimentación de clases.	1	2	3	4
8	Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	1	2	3	4
9	Monitorean permanentemente la cobertura curricular.	1	2	3	4

Dimensión 3: Mecanismos de evaluación					
10	Coordinan un proceso efectivo de evaluación de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
11	Monitorean permanentemente los resultados de aprendizaje, para tomar decisiones pedagógicas.	1	2	3	4
12	Acuerdan con los docentes, mecanismos de evaluación diferenciados dependiendo de las necesidades de los estudiantes.	1	2	3	4
13	Asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de evaluación.	1	2	3	4

- 1) Mencione 2 aspectos que usted considere necesario relevar en relación a las prácticas de gestión curricular para la planificación efectiva.

___ Entrega a tiempo de planificaciones para una revisión íntegra y poder complementar con diversas actividades _____

Se agradece su participación y colaboración con esta investigación.

Anexo N°8: Resultados muestra

Gráficos de respuestas según género, años ejerciendo el cargo y años de experiencia en el establecimiento.

