



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**“Guía de implementación para un proceso de enseñanza remoto basado en la experiencia en un colegio de contexto social vulnerable”**

**Por**

**María Paz Aravena Piña**

**Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional**

**Profesor guía:**

**Julio Sagüés Hadler**

**Diciembre, 2020**

**Santiago, Chile**

**©2020, María Paz Aravena Piña**

## Índice

I. Resumen .....	ii
II. Introducción .....	1
III. Contexto .....	2
IV. Antecedentes Teóricos.....	4
V. Objetivos del Proyecto .....	9
VI. Metodología Utilizada.....	10
VII. Descripción de la guía de implementación de aprendizaje remoto .....	35
VIII. Resultados obtenidos.....	37
IX. Discusión y conclusiones .....	40
X. Referencias bibliográficas .....	43
XI. Anexo 1: Guía de Implementación de Aprendizaje Remoto.....	45

## **I. Resumen**

El siguiente documento describe el proyecto de intervención realizado en un colegio de contexto social vulnerable durante la pandemia COVID19 para la implementación de clases online. Se usó el Modelo de Transformación Organizacional (Volante, P., & Nussbaum, M. 2002) el cual plantea abordar el cambio a través de cuatro etapas: análisis del entorno, definición de objetivos, proceso de transformación y evaluación de logros. En la etapa de análisis de contexto se utilizaron conceptos de la teoría del cambio (Retolaza, I. 2005) que permitió lograr una visión global de la comunidad escolar para generar una estrategia de transformación de acuerdo a la realidad del colegio, durante la etapa de definición de objetivos la visión del núcleo pedagógico estudiante – contenidos – docentes (Elmore, R. 2010) permitió definir objetivos significativos para lograr la implementación en el aula virtual, en la etapa de transformación se implementa el cambio, se requiere guía y validación constante, para lo cual se utilizaron herramientas de liderazgo instruccional. En lo que respecta a las prácticas docentes fueron modificadas para incorporar estrategias de aprendizaje activo y aprendizaje basado en proyectos con articulación de asignaturas. La experiencia fue plasmada en una guía de implementación que permite guiar un proceso de cambio de esta envergadura.

### **Palabras claves**

Teoría del Cambio, liderazgo instruccional, prácticas docentes, educación activa.

## **Summary**

The following document describes the intervention project carried out in a school with a vulnerable social context during the COVID19 pandemic for the implementation of online classes. The Organizational Transformation Model (Volante, P., & Nussbaum, M. 2002) was used, which proposes approaching change through four stages: analysis of the environment, definition of objectives, transformation process and evaluation of achievements. In the context analysis stage, concepts from the theory of change were used (Retolaza, I. 2005) that allowed achieving a global vision of the school community to generate a transformation strategy according to the reality of the school, during the stage of definition of objectives the vision of the pedagogical nucleus student - contents - teachers (Elmore, R. 2010) allowed to define significant objectives to achieve the implementation in the virtual classroom, in the transformation stage change is implemented, guidance and constant validation is required, for which instructional leadership tools were used. Regarding teaching practices, they were modified to incorporate active learning strategies and project-based learning with subject articulation. The experience was reflected in an implementation guide that allows guiding a process of change of this magnitude.

## **Keywords**

Theory of Change, instructional leadership, teaching practices, active education.

## II. Introducción

El proyecto de implementación de aprendizaje remoto abarcó a todo el equipo docente y directivo del colegio, se abordó la problemática de implementar clases online en un contexto social vulnerable con un equipo docente carente de habilidades tecnológicas o uso de plataformas digitales.

El desafío fue mantener un vínculo periódico con los estudiantes para disminuir la deserción escolar y permitir acceso a la educación a todos los estudiantes independiente de su condición social o tecnológica, la ejecución de este proyecto significó generar un importante trabajo colaborativo entre docentes y equipo directivo, creando una cultura organizacional de altas expectativas y abierto a la constante innovación en el aula.

La sistematización de esta experiencia se presenta en la guía de implementación de aprendizaje remoto que es el resultado de la aplicación del Modelo de Transformación Volante, P., & Nussbaum M, 2002, a través de este modelo se describen las lecciones aprendidas, sugiere cursos de acción, así como un modelo metodológico para comenzar un proceso de implementación de aprendizaje remoto.

El presente informe permite al lector conocer el contexto en donde se realizó el proyecto de intervención, la relevancia del mismo, los desafíos abordados, y los resultados obtenidos. En la sección de antecedentes teóricos se presentan las principales metodologías que se aplicaron y cómo se articularon en la implementación de la iniciativa. Por último, se abordan los aspectos clave de la metodología aprendizaje activo e implementación de desafíos, las herramientas utilizadas para potenciar el aprendizaje online y su justificación de uso en virtud de la problemática y los objetivos.

A continuación, se declara el objetivo general del proyecto y su implementación a través de los objetivos específicos, los cuales se articulan en torno a lograr un proceso de mejoramiento que quede instalado en el colegio para lograr abordar nuevos desafíos a partir de esta experiencia. Posteriormente se presentan las metodologías aplicadas su articulación en las diferentes fases del proyecto. El uso del modelo de transformación que actúa como guía, para describir el proceso y sus etapas, conceptos claves como teoría del cambio, núcleo educativo y liderazgo instruccional se explican cómo fueron utilizados en cada etapa del proceso respectivamente.

En la siguiente sección se describe la guía de implementación de aprendizaje remoto, sus capítulos, cómo se aplicó el proceso, las principales lecciones aprendidas en cada etapa, ejemplos de aplicación y resultados obtenidos en el colegio intervenido.

En análisis y conclusiones se recogen los principales aprendizajes de la experiencia de diseño, implementación y evaluación del proyecto.

### **III. Contexto**

El colegio en cual se aplicó el proyecto está clasificado como un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de 96% en enseñanza básica y media<sup>1</sup>, posee una matrícula de 1.040 estudiantes y Cuenta con educación de Pre-Kínder a 4° Medio. El cuerpo docente está formado por 44 profesores, dos encargadas de la unidad técnica pedagógica, dos coordinadoras académicas, inspector general, dos psicólogas, una orientadora y cinco inspectores.

Respecto a los resultados académicos, el nivel de enseñanza básica ha incrementado sostenidamente los resultados, obteniendo el año 2018 un promedio de 279 puntos en las pruebas SIMCE de Lenguaje y Matemáticas. Los resultados de la enseñanza media han sido fluctuantes y el año 2018 fueron los más bajos respecto a los años anteriores. (Promedio 231 puntos Lenguaje, Matemáticas y Ciencias naturales).

En relación a los procesos operativos el modelo de enseñanza es presencial con apoyo cercano a los estudiantes, administración por semestres, evaluación por notas y exámenes finales. Los niveles de Pre kínder y Kínder poseen una metodología de aprendizaje activo basado en el desarrollo de autonomía y virtudes de los estudiantes, lo que ha generado que a los primeros niveles están llegando estudiantes con habilidades integrales que permiten avanzar más rápido en los objetivos de aprendizaje de los cursos iniciales de enseñanza básica, esta metodología lleva 8 años de aplicación. Los cursos de 1º a 4º básico se aplican

---

<sup>1</sup> El Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) es calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), que oscila entre 0% y 100%, en que el mayor porcentaje implica índice de vulnerabilidad más elevado.

la metodología de matemáticas Singapur, lleva 7 años de aplicación y ha generado un aumento en los resultados SIMCE de matemáticas, los siguientes niveles de aprendizaje no poseen un modelo educativo transversal y el proceso de aprendizaje se basa en las habilidades y especialización de cada profesor.

Al analizar la forma de operar del colegio, se puede percibir que será un desafío abordar la implementación de aprendizaje remoto online, debido a que no existen experiencias previas que puedan entregar lecciones aprendidas respecto al aprendizaje remoto. Así como no existe una evaluación formal respecto al uso de plataformas online o aplicaciones tecnológicas en los docentes del establecimiento.

Los objetivos de mejoramiento educativos planificados para el año 2020, se focalizaban en mejorar las prácticas docentes en el ciclo de enseñanza media, la implementación de la evaluación formativa Decreto 67, el proyecto de innovación en Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) en el ciclo 5º y 6º básico y capacitación docente para potenciar la apropiación curricular. En este contexto y debido al cierre de los establecimientos educacionales se debió replantear las actividades programadas, para implementar un proceso de enseñanza remoto que permitiera dar continuidad al proceso educativo y mantener el vínculo con los estudiantes.

## IV. Antecedentes Teóricos

Para la implementación del proceso de aprendizaje remoto, se tomó como referencia el Modelo de Transformación Organizacional orientado a resultados descrito por Volante, P., & Nussbaum, M. (2002)<sup>2</sup>, el cual analiza los cuatro principios de acción en gestión educacional, Liderazgo, Resultados, Visión Holística y Sentido de Trascendencia, así como plantea tres ideas detectadas en procesos exitosos de gestión educativa, estas son: 1. La gestión educacional, es decir orientarse al logro de los resultados de aprendizaje según el contexto, 2. Abordar los desafíos desde la perspectiva curricular, didácticos y/o administrativos y 3. El proceso debe implementar instancias de control de procesos y resultados para ir ajustando y tomando decisiones de acuerdo a los objetivos definidos.

Este modelo orientado a resultados plantea como base comprender la organización, su contexto y entorno, definir los objetivos que guiarán la implementación del proyecto, para así lograr diseñar, planificar y ejecutar la transformación del proceso, las acciones de transformación son validadas y corregidas en el misma etapa de su ejecución, dado que el modelo se ajusta en cada etapa a través de las acciones de evaluación y mejoramiento. El siguiente diagrama explica el modelo y sus etapas:

---

<sup>2</sup> Volante, P., & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. Revista Ingeniería de sistemas, 16(1), 75-92.

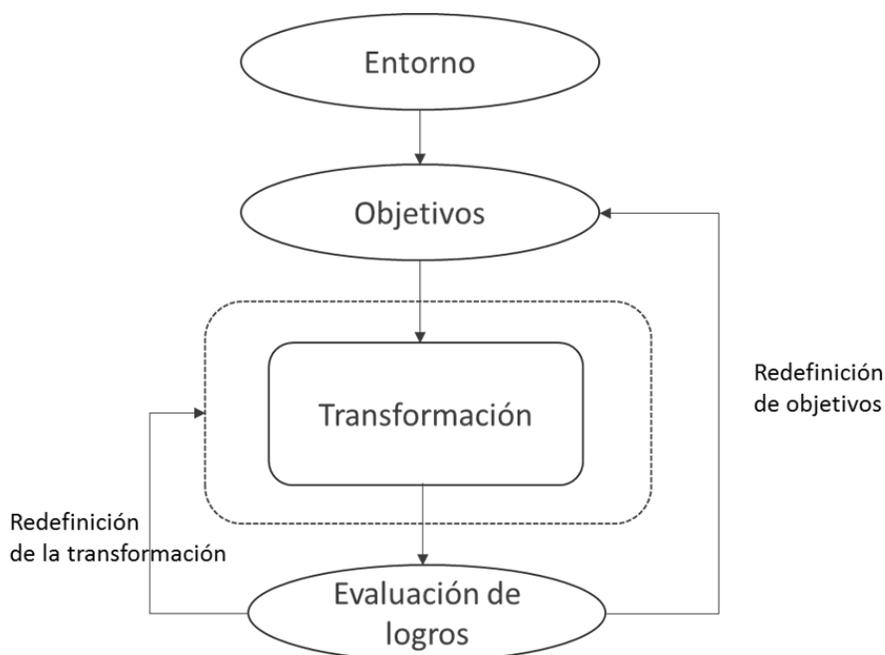


Figura 1: Modelo de Transformación Volante, P., & Nussbaum, M. (2002)

En cada una de las etapas del modelo de transformación, se utilizaron herramientas metodológicas para apoyar su ejecución, a continuación se describen las etapas del modelo y las metodologías utilizadas:

**Análisis de Entorno:** para lograr este nivel de análisis se utilizó la metodología “Teoría del Cambio” de I. Retolaza, 2005, la cual plantea analizar los cambios de manera integral desde lo cotidiano u operativo a lo más estructural de la organización, así poder tomar conciencia del impacto y de los diferentes desafíos que se abordarán. Respecto al análisis de los desafíos, el autor expone que también representa un desafío en sí mismo, dado que algunos de ellos son completamente nuevos para la organización, es decir no se habían abordado con anterioridad y por lo tanto requerían una mirada diferente para resolverlos, la definición de A. Grashow&M,Linsky (2009), plantea abordarlos según su naturaleza como desafíos técnicos y adaptativos, esta distinción colaboró a comprender esta complejidad y permitió observar los desafíos adaptativos desde una mirada creativa e innovadora para lograr resolver la implementación del proceso de enseñanza remota de manera efectiva.

**Definición de Objetivos:** La fase definición de objetivos utiliza como base el núcleo pedagógico de Elmore, R. (2010), el cual entrega el marco teórico de cómo diseñar el

proceso de aprendizaje y en este contexto establecer objetivos coherentes para la implementación del proceso de enseñanza. El aprendizaje remoto es un cambio relevante en la práctica educativa que impacta a los tres componentes del núcleo: docente – estudiante – contenido, por lo tanto es necesario analizar cada elemento del mismo para la toma de decisiones en la implementación del proceso.



*Figura 2: Núcleo Pedagógico*

*Elmore, R. (2010). "Mejorando la escuela desde la sala de clases"*

El autor presenta siete principios que sirven para orientar el proyecto en materia de gestión curricular:

1. Los incrementos en los aprendizajes de los alumnos ocurren solo como una consecuencia de las mejoras en el nivel de los contenidos, en el nivel de conocimientos y habilidades de los profesores y en el compromiso de los alumnos.
2. Si se modifica uno de los componentes del núcleo pedagógico, se deben cambiar los dos restantes.
3. Si no se puede ver en el núcleo, no existe.
4. La tarea predice el desempeño.
5. El sistema de rendición de cuentas real reside en las tareas que se les encomiendan a los alumnos.

6. Aprendemos a hacer el trabajo haciendo el trabajo, no diciéndole a otras personas que hagan el trabajo, no por haber hecho el trabajo alguna vez en el pasado, y no contratando a expertos que pueden actuar como sustitutos de nuestro conocimiento acerca de cómo hacer el trabajo.
7. Descripción antes del análisis, análisis antes de la predicción, predicción antes de la evaluación

Para efectos del proyecto y la definición de los objetivos se definirán objetivos a cada una de las entidades que participan en el núcleo pedagógico, con el fin de poder generar un proceso de enseñanza aprendizaje remoto con resultados significativos en todos los estudiantes.

**Etapa de Transformación:** La etapa de transformación plantea la ejecución de un plan de implementación el cual contiene tareas y acciones para lograr la instalación del aprendizaje remoto, en este contexto se utilizaron herramientas que permitieron lograr la ejecución del plan de transformación, la primera tiene que ver con contar con un equipo de dirección para la preparación, diseño, ejecución y seguimiento del plan de implementación y la segunda el instrumento adecuado para organizar el plan de acción y lograr sistematizar las tareas y acciones que se implementaron.

Respecto a contar con un equipo de dirección se tomó como guía el Manual de prácticas para Equipos de Liderazgo Instruccional de Volante, P., & Müller, M. (1905) manual de prácticas para Equipos de Liderazgo Instruccional (ELI) el cual es una guía para la creación de equipos directivos orientados a resultados, plantea que a través de la implementación de estas prácticas es posible crear equipos focalizados, que comparten una visión y propósito común que permiten obtener mejores logros académicos en los estudiantes, y mayor satisfacción de docentes y directivos para facilitar una experiencia de mejora en la escuela. En el caso del proyecto esta guía permitió lograr crear el equipo ELI, conformado con diferentes personas relevantes del proceso educativo del colegio.

Las nueve prácticas que plantea el estudio son:

Práctica 0: Constituir Equipos de Liderazgo Instruccional (ELI)

Práctica 1: Construir una visión compartida en torno a la enseñanza y el aprendizaje

Práctica 2: Definir aprendizajes clave en un dominio específico

Práctica 3: Llevar a los estudiantes a que se pongan metas

Práctica 4: Asegurar que todos los estudiantes tengan experiencias de éxito

Práctica 5: Monitorear metas curriculares y de los estudiantes

Práctica 6: Retroalimentar la práctica docente

Práctica 7: Realizar ciclos de observación y retroalimentación acerca de iniciativas de mejor

Práctica 8: Generar Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC)

De las nueve prácticas el proyecto se focalizó con mayor fuerza en las prácticas:

- 0: Constituir Equipos de Liderazgo Instruccional (ELI),
- 1: Construir una visión compartida en torno a la enseñanza y el aprendizaje,
- 2: Definir aprendizajes clave en un dominio específico y la Práctica y
- 4: Asegurar que todos los estudiantes tengan experiencias de éxito.

El instrumento para generar el plan de acción fue diseñado usando como referencia el instrumento de planificación estratégica Plan de Mejoramiento Educativo (PME) que se realiza en procesos de mejoramiento escolar y que permite organizar las acciones de manera sistemática e integrada con los objetivos, metas y acciones. Para este caso se generó un diseño propio que permite organizar, describir, sistematizar, medir las actividades y tareas que se desarrollaron durante la implementación.

En relación a las prácticas docentes estas fueron modificadas para lograr una mejor experiencia de aprendizaje en los estudiantes online, se usó como referencia la experiencia de Aprendizajes Basados en Proyecto (ABP) en el ámbito de lograr implementar desafíos académicos a través de la articulación de asignaturas en una modalidad de aprendizaje activo basado en tres tiempos : Motivación, Indagación y Comunicación, las actividades se realizaban de manera síncrona y asíncrona, planificando actividades educativas de alta participación estudiantil con desafíos contextualizados a su realidad y que se articularon con las distintas asignaturas y el currículo priorizado.

## V. Objetivos del Proyecto

### Objetivo General

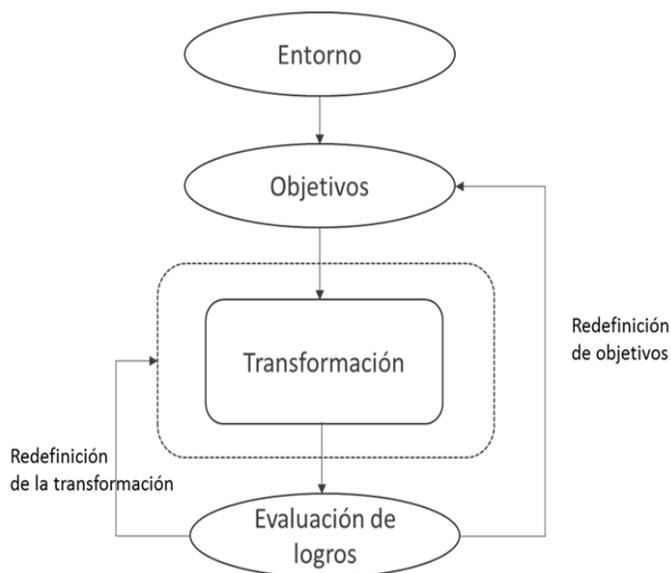
Sistematizar la experiencia de implementación de procesos de enseñanza remota, que posibilite incorporar prácticas de reflexión y mejoramiento en el equipo docente, como un aporte para enfrentar institucionalmente futuros desafíos en un contexto de enseñanza remota y presencial.

Objetivos específicos:

1. Diseñar un método de sistematización para la implementación del proceso, usando la metodología de transformación organizacional propuesta, para lograr ordenar, planificar, evaluar y mejorar el proceso de implementación.
2. Conformar el Comité liderazgo instruccional, para el diseño y toma de decisiones oportunas en el proceso de implementación de enseñanza remota, así como realizar la comunicación bidireccional con los docentes.
3. Generar espacios periódicos de reflexión docente para evaluar, mejorar y alinear los objetivos definidos del proyecto a las necesidades de los estudiantes.
4. Crear un espacio virtual de documentación para el estudiante que logre aumentar la participación de los padres para apoyar a sus hijos de forma efectiva en el proceso de aprendizaje remoto.
5. Diseñar una guía de aplicación que integre la sistematización del proceso.
6. Difundir la guía didáctica presentada en este proyecto.

## VI. Metodología Utilizada

La implementación del proyecto se desarrolló en base al modelo de transformación descrito anteriormente, a continuación se describe como se utilizó dicha metodología y como se adaptó a las necesidades y contexto del colegio.



*Modelo de Transformación Volante, P., & Nussbaum, M. (2002)*

**Entorno:** Comprender el entorno de la organización respecto a los desafíos técnicos y adaptativos que se deben abordar en la implementación del aprendizaje remoto.

**Objetivos:** Definición de objetivos globales y específicos, que contengan la visión del núcleo pedagógico docentes – estudiantes – contenidos

implementación del Currículum priorizado y participación de los estudiantes.

**Transformación:** Diseño, planificación, implementación, evaluación y ajustes de las acciones de transformación para lograr los objetivos definidos a través de la implementación de un equipo de liderazgo instruccional con foco en las prácticas de equipos ELI y adecuación del proceso de enseñanza.

Proceso de toma de decisiones y **Evaluación de logros**, Retroalimentación y Ajuste en cada una de las acciones definidas en el proceso de transformación, verificando los objetivos en función de los logros y el entorno – contexto (global).

---

## Etapa Análisis del Entorno

El análisis del entorno, permitió tener una visión objetiva de cómo enfrentar los desafíos tanto técnicos como adaptativos de la organización, se complementó con herramientas de diagnóstico con encuesta, entrevistas y focus group, esto permitió tener como resultado las acciones que serían el foco para lograr abordar la aplicación de la enseñanza remota.

Respecto a los desafíos, estos fueron analizados desde la perspectiva de desafíos técnicos y adaptativos, según A. Grashow&M,Linsky (2009), los desafíos técnicos son situaciones que pueden resolverse aplicando la experiencia actual, mediante la aplicación de conocimiento experto y a través de las estructuras, proceso y métodos conocidos, sin embargo los desafíos adaptativos requieren de un esfuerzo mayor, requieren modificar las prioridades, las creencias y los hábitos de las personas.

De acuerdo a este análisis los desafíos técnicos para lograr implementar un proceso de aprendizaje remoto mixto con clases online en un contexto social vulnerable se encuentran:

1. Que los estudiantes cuenten con un **espacio tranquilo** para el proceso enseñanza, este requerimiento es un desafío dada la configuración social de la comuna y los altos niveles de densidad habitacional en que viven los estudiantes.
2. Tener **acceso a un dispositivo tecnológico** adecuado notebook, Tablet o computador, con una pantalla de buena resolución. Gran parte de los estudiantes poseen computador o celular, al menos uno por familia, si bien esto es alentador para la implementación del proceso, se requiere resolver situaciones de familias con más de un estudiante, donde la familia tiene que elegir que niño utiliza el dispositivo dejando a otro estudiante sin acceso, también queda por resolver los niveles de niños menores (Pre-kínder a 3º básico) donde los estudiantes logran contar con un dispositivo cuando el papá, mamá o tutor están en casa, esto obliga a considerar horarios adaptados a esta situación.
3. Contar con **conexión a Internet**, en sectores vulnerables los apoderados contratan planes celulares de recarga que en oportunidades no alcanzan para lograr una estabilidad de conexión, es necesario poder capacitar a los apoderados con necesidades básicas que debe tener el estudiante para lograr el aprendizaje remoto y cómo conectarse, muchas veces los apoderados deberán incorporar en su presupuesto un plan mensual de datos o bien mejorar su plan de celular.

En relación a los desafíos adaptativos, se destacan los desafíos que afectan directamente a los estudiantes estos fueron:

1. Lograr realizar un proceso **enseñanza-aprendizaje flexible**, con el fin de poder abarcar el máximo de estudiantes independiente de su condición tecnológica o monetaria; el formato de las clases, los repositorios de apoyo o material de trabajo, horarios de atención, los tipos de evaluaciones, los distintos canales de comunicación y sus correspondientes horarios.
2. Desarrollar la **autodisciplina y autonomía en los estudiantes** para lograr que el proceso de enseñanza - aprendizaje a distancia sea efectivo. En este contexto el trabajo con los estudiantes es reforzar los hábitos de estudios en cada contacto, definir horarios continuos y sin interrupciones en los diferentes niveles de estudio, es decir todos los días, en el mismo horario con un determinado número de asignaturas por un determinado tiempo, el objetivo es crear una rutina pedagógica sin interrupciones.
3. Desarrollar **hábitos de estudio remoto**, socialización, respeto, corresponsabilidad en las clases online, trasladar los códigos éticos de convivencia escolar al modo enseñanza remota, generar protocolos de buena convivencia en clases online con la participación de los niños y apoderados.
4. Mantener una **actitud positiva** aún frente a los problemas de conectividad y concentración en casa. Lograr transmitir a los estudiantes que las excepciones en este período crítico son naturales y que podemos encontrar diferentes alternativas para sobrellevarlas y así poder seguir conectados.

Para el diagnóstico interno se utilizaron herramientas de levantamiento como encuestas, entrevistas y focus-group, en relación a la encuesta de conocimiento tecnológico esta fue aplicada a 40 docentes, fue diseñada para medir 4 ámbitos de conocimiento y experiencia tecnológica, los docentes respondían respecto de su percepción personal en nivel (1) bajo, (2) medio y (3) alto, los resultados obtenidos, indicaron que los docentes poseen bajos conocimientos de herramientas digitales para realizar un proceso de enseñanza aprendizaje de manera remota on-line, respecto a las entrevistas se realizaron tres al equipo directivo y dos focus-group de docentes, donde los participantes fueron escogidos por su nivel de adherencia a la tecnología, el grupo uno con desarrollo incipiente en el áreas

tecnológica, grupo dos avanzado en áreas tecnológicas los grupos estaban formados por siete participantes, cada uno.

El resultado de este levantamiento permitió tomar decisiones respecto a la metodología de aprendizaje y la definición la estrategia para mejorar los conocimientos tecnológicos además de obtener desafíos adaptativos organizacionales para enfrentar el proceso de implementación y abordar ciertas áreas claves de implementación.

El análisis se realizó en 3 ámbitos: Liderazgo Directivo, Prácticas docentes y Priorización de aprendizaje y Metas. El resultado obtenido se focalizó en:

- a) Análisis del rol del equipo directivo para apoyar a los docentes en la implementación del proceso enseñanza digital.
- b) Implementación del Currículo priorizado y evaluación formativa.
- c) Modificar las prácticas docentes para lograr implementar el Currículo Priorizado en un ambiente de clases online mixta.

El resultado de la etapa de análisis del entorno determinó las acciones que serían el foco para lograr definir los objetivos del proyecto de enseñanza remota.

### **Etapa Definición de Objetivos**

Para la implementación de los objetivos globales se requiere definir los objetivos específicos, que estén alineados en su implementación al núcleo pedagógico Elmore R., en este contexto se pondrá foco en el principio número dos, el cual indica que si se modifica uno de los componentes del núcleo pedagógico, se deben cambiar los dos restantes. Para el caso de la implementación de aprendizaje remoto la entidad 'contenidos' modifica directamente el proceso educativo, producto de la instalación de un nuevo concepto de aprendizaje. Esto incorpora los conceptos de conocimiento, habilidades y actitudes. Por tanto, el resto de los actores (docentes y alumnos), deben cambiar. En especial, la gestión curricular de los docentes. El núcleo pedagógico deberá incorporar las siguientes adecuaciones:

#### Contenidos:

- Ajuste Curricular.
- Articulación de Asignaturas.
- Aprendizaje activo online.
- Implementación de desafíos pedagógicos articulados.
- Evaluación formativa.

#### Estudiantes:

- Desarrollar habilidades tecnológicas y poseer infraestructura digital.
- Desarrollar habilidades para el trabajo colaborativo.
- Implementar estrategias de evaluación formativa.
- Generar canales alternativos de conexión para la enseñanza.

#### Docentes:

- Desarrollar habilidades tecnológicas y poseer infraestructura digital.
- Desarrollar capacidades tecnológicas para implementar enseñanza remota online.
- Desarrollar habilidades para planificar e implementar el currículo priorizado.
- Desarrollar habilidades para la implementación de evaluación formativa.

En este contexto el Proceso de Implementación de enseñanza remota, tiene como estrategia mantener el rol de contención y aprendizaje de los estudiantes, por tanto los objetivos globales del proceso son los siguientes:

1. Dar continuidad al proceso de enseñanza- aprendizaje para **mantener el vínculo con los estudiantes** a través de un protocolo de enseñanza online-mixta (síncrona, asíncrona), utilizando las tecnologías disponibles para este proceso.
2. Definir un proceso **de contención a los estudiantes** del colegio en un proceso de transformación y contingencia mundial.

Respecto a los objetivos específicos para la implementación se definieron los siguientes cursos de acción:

- Contar con infraestructura y soporte tecnológico para el equipo docente en el proceso de implementación de clases online con reforzamiento de habilidades Tics.

- Crear el equipo directivo de transformación con prácticas de liderazgo instruccional (ELI) para liderar el proceso de transformación.
- Modificar las prácticas docentes, para incorporar metodologías de aprendizaje activo, implementación de desafíos de aprendizaje con clases síncronas y asíncronas a través de articulación de asignaturas.

En la siguiente etapa se describe como estos objetivos se abordan a través de un plan de implementación de acciones para cada ámbito de mejoramiento.

### **Etapas de Transformación**

La etapa de transformación corresponde a la ejecución de las acciones necesarias para lograr la implementación de los objetivos definidos en la etapa anterior, para efectos de abordar dichas acciones, éstas serán agrupadas en tres ámbitos:

- 1) Liderazgo Directivo,
- 2) Prácticas docentes y
- 3) Relacionamiento o Convivencia Escolar.

Se utilizó en el proceso de análisis y definición de acciones las indicaciones y recomendaciones entregadas en el informe “Marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia 2020 del COVID-19” (F. Reimers, Marzo 2020), donde plantea una lista de puntos de verificación y recomendaciones para hacer más efectivo el proceso de enseñanza en condiciones de la pandemia COVID-19.

A continuación se describen las acciones definidas para cada ámbito de transformación

1.- Acciones a implementar en el ámbito Liderazgo Directivo:

<b>Liderazgo Directivo</b>	
<b>Recomendaciones Contextualizadas a la realidad del colegio (Reimers, Marzo 2020)</b>	<b>Acciones a implementar</b>
<i>“(1) Los líderes educativos deben adoptar un enfoque proactivo para contribuir a mitigar el impacto de la pandemia y evitar la pérdida de aprendizaje durante el período de distanciamiento social necesario.”</i>	1.- Definir los principios estratégicos para la implementación educación remota:
	1.1- Diseñar un proceso de aprendizaje remoto que logre llegar a la totalidad de los estudiantes según su capacidad de conexión, al que llamaremos proceso de enseñanza – aprendizaje remoto mixto y se implementará en 3 niveles :
<i>“(5) Cuando sea posible, deberían aprovechar las actividades en línea porque proporcionan la modalidad más rica para el aprendizaje interactivo.”</i>	Nivel 1: Clases Online con desafíos, libro y guías para la casa.
	Nivel 2: Semi-online asíncrono, desafíos y guías, los cuales son enviados por página web, mail y/o ws.
	Nivel 3: Trabajos y guías para la casa entregadas por mano durante la entrega de alimentos o turnos éticos del colegio. (Presencial).
<i>“(1)...Además, al abordar este desafío adaptativo, la colaboración será esencial, todos deberán intensificar,</i>	1.2.- Establecer un grupo de trabajo o Comité liderazgo instruccional, este equipo actuará en la definición y toma de decisiones de la implementación remota mixta, así como realizará la comunicación bidireccional con los docentes.

<p><i>salir de la zona de confort, para hacer el trabajo de educar a los estudiantes."</i></p>	<p>1.3 Implementar herramientas para medir el avance del proceso y cumplimiento de metas.</p>
	<p>1.4 Evaluar ajustes o cambios al proceso para su implementación.</p>
<p><i>"(3) Una estrategia educativa debe evitar la pérdida de aprendizaje, priorizar los objetivos curriculares y definir lo que se debe aprender durante el período de distanciamiento social".</i></p>	<p>2.- Priorizar los objetivos del plan de estudios:</p>
	<p>2.1 Implementar el ajuste curricular priorizado sugerido por el Ministerio de Educación en Mayo2020, el cual se basa en tres principios; seguridad, flexibilidad, y equidad.</p>
	<p>2.2 Realizar análisis curricular contextualizado a los resultados del colegio, esta labor es realizada por el equipo directivo generando instrucciones de implementación al equipo docente.</p>
	<p>2.3 Instruir y verificar que los docente readecuen las planificaciones de acuerdo a este análisis.</p>

2.- Acciones a implementar en el ámbito Prácticas Docentes:

<b>Prácticas Docentes</b>	
<b>Recomendaciones Contextualizadas a la realidad del colegio  (Reimers, Marzo 2020)</b>	<b>Acciones a implementar</b>
<p><i>“(6) El papel de los docentes es esencial para el éxito de la experiencia de aprendizaje. Mediante la instrucción directa o mediante la orientación proporcionada en el aprendizaje auto dirigido, en modos sincrónicos o asincrónicos, el maestro sigue siendo esencial para dirigir el aprendizaje de los estudiantes.”</i></p>	3.- Definir claramente los roles y las expectativas de los maestros
	3.1 Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia.
	3.2 Capacitación/Implementación en metodologías de educación activa, para la implementación de clases síncronas – asíncronas con actividades de clases basado en desafíos inter-asignaturas.
	3.3 Articulación de Asignaturas: (a) Matemáticas – Ciencias - Música
	(b) Lenguaje – Historia – Religión - Artes
	3.4 Implementar el proceso de evaluación formativa en todos los procesos de enseñanza.
	3.5 Definir mecanismos apropiados de evaluación, por ejemplo: realizar el cambio de evaluación por notas a conceptos (Insuficiente, Suficiente, Bueno y Muy Bueno), con el fin de mantener a los estudiantes motivados con el proceso de enseñanza.

	<p>3.7 Crear informes de avance del proceso, que reflejen la experiencia y los aprendizajes, por ejemplo: complementar el informe de resultados con un informe psicosocial del proceso que ayude a los niños y apoderados comprender en que focalizarse para adaptarse a las nuevas situaciones.</p>
<p><i>“(7) Es fundamental facilitar la colaboración y el aprendizaje profesional de los docentes, y proporcionarles acceso a recursos y plataformas en línea para la colaboración (tecnología y recursos educativos curados) para que puedan mantenerse al tanto de los desafíos en rápida evolución y de las respuestas educativas y sociales necesarias y puedan apoyar el aprendizaje de sus estudiantes en cualquier modalidad que sea factible, idealmente en línea.”</i></p>	<p>4.- Generar comunidades de aprendizaje docente, a través de la implementación de herramientas de colaboración como Google Drive, Zoom, correos corporativos, Drive por cursos, página del colegio, Classroom, aprendo en línea, TV educa.</p>

3.- Acciones a implementar en el ámbito Relacionamento (Convivencia Escolar):

<b>Relacionamento (Convivencia Escolar)</b>	
<b>Recomendaciones Contextualizadas a la realidad del colegio  (Reimers, Marzo 2020)</b>	<b>Acciones a implementar</b>
<p><i>“(4) En segundo lugar, siguiendo al apoyo al aprendizaje, una prioridad clave de las instituciones educativas debería ser el bienestar de los estudiantes y el personal. Mantener relaciones sociales efectivas entre los alumnos y los educadores contribuirá a ese objetivo”.</i></p>	5.- Desarrollar acciones de contención y apoyo psicosocial a los estudiantes.
	5.1 Implementar atenciones psicológicas vía zoom, para lograr abordar a los niños que ya están siendo atendidos y pesquisar nuevos casos producto de la situación de encierro y aislamiento que están viviendo los estudiantes.
	5.2 Talleres de autocuidado para los estudiantes, que traten los siguientes temas: “propósito de vida en tiempos críticos”, “desarrollar el compromiso y re silencia en su proceso de aprendizaje”, “aprender a cuidarse y defenderse en tiempos de crisis”, “uso seguro de herramientas en línea, redes sociales y videojuegos” y otros de acuerdo al nivel de madurez de los estudiantes.
	5.3 Contacto a estudiantes por teléfono, contar con algunos asistentes de la educación encargados de realizar llamados a apoderados o estudiantes que no se conectan con el colegio, el objetivo es poder relevar casos más críticos de deserción escolar y el motivo de este para poder generar una acción para abordarlo.
	6.- Potenciar la página web y redes sociales del colegio

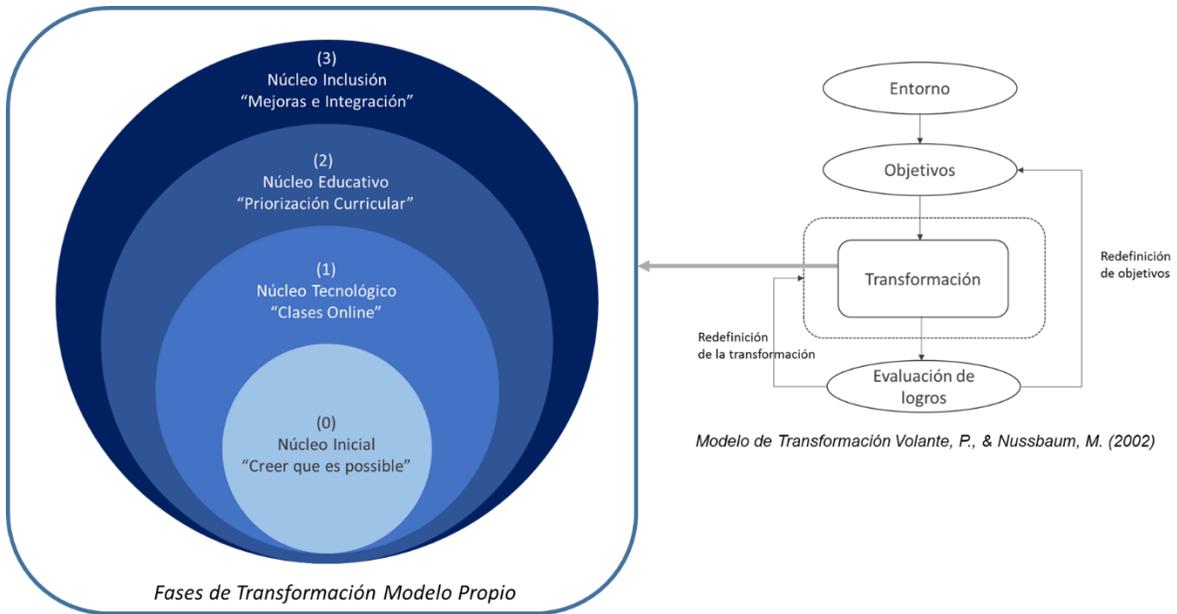
<i>“(12)...la pandemia actual es una oportunidad para aumentar la participación de los padres y para apoyarlos en la obtención de competencias que les permitan apoyar a sus hijos de forma efectiva.”</i>	6.1 Crear un espacio de acceso libre para que estudiantes y apoderados encuentren el material de aprendizaje, libros y actividades de manera regular.
	6.2 Desarrollar un plan de comunicaciones, a través de la página web y redes sociales con mensajes de toda la comunidad escolar, así como entrevistas y video conferencias entre docentes, estudiantes y apoderados.

Estas acciones fueron planificadas e implementadas en diferentes etapas de implementación, desde la etapa inicial del proceso a la etapa de integración y mejoras.

Las etapas fueron definidas como:

- (0) Núcleo Inicial “Crear que es posible”,
- (1) Núcleo Tecnológico “Clases Online”,
- (2) Núcleo Educativo “Implementación Curricular”,
- (3) Núcleo Inclusión “Mejoras e Integración”.

Estas etapas se pueden observar en el diagrama adjunto que plantea las etapas del proceso de transformación.



A continuación se describe cada etapa del proceso de transformación y las acciones ejecutadas en cada una de ellas.

### Núcleo Inicial “Crear que es posible”

El núcleo inicial tiene como objetivo aunar una visión común respecto a cómo enfrentar el proceso de Aprendizaje Remoto y sus desafíos, se basa en poder conversar con cada uno de los docentes y el equipo directivo para lograr primero un compromiso personal y luego un compromiso colectivo de cómo abordarlo, enfrentando conversaciones respecto a la visión común de la educación y del rol docente dada la situación mundial. El liderazgo directivo fue clave para lograr movilizar a la organización a desafiarse en un nuevo proceso, es por esto que esta etapa se denominó “Crear que es posible”.

En este núcleo se implementaron las siguientes acciones, con el resultado de dicha implementación.

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	1.2. Establecer un grupo de trabajo o Comité liderazgo instruccional
Prácticas Docentes	3.1 Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia.
Evaluación de la etapa	
Acciones Implementadas	2
% Avance	100%
% Cumplimiento Meta	98%
Ajustes/mejoras	Decisiones
1.- Comprar computadores para docentes 2.- Definir un protocolo de estudio remoto, para compartir con los apoderados 3.- Decidir las asignaturas que se realizarán.	Dar inicio a las clases on-line vía zoom.

4.- Decidir cómo implementar Zoom.	
------------------------------------	--

### Núcleo Tecnológico “Clases Online”

El núcleo tecnológico tiene como objetivo lograr la implementación de las clases Online vía Zoom en los niveles de 3º básico a 4º medio. El objetivo específico de esta etapa implementar un horario de clases diario para todas las asignaturas a través de la herramienta zoom. Para lograr este objetivo se definieron e implementaron las siguientes acciones:

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	1.1 Implementar un proceso de enseñanza remota Online para los niveles educativos de 3º básico a 4º medio.
Ámbito relacionamiento – Convivencia Escolar	6.1 Crear un espacio de acceso libre para que estudiantes y apoderados encuentren el material de aprendizaje, libros y actividades de manera regular.
Evaluación de la etapa	
Acciones Implementadas	2
% Avance	100%
% Cumplimiento Meta	98%
Ajustes/mejoras	Decisiones
1.- Crear un horario para estudiantes de 1º y 2º básico, para que puedan acceder	Continuar con el proceso de clases on-line vía zoom.

<p>a clases online en compañía de sus padres.</p> <p>2.- Definir un protocolo de enseñanza para los niños que no participan de las clases online.</p> <p>3.- Crear un protocolo de convivencia escolar para comportamiento en clases.</p>	<p>Implementar un protocolo semi-online asíncrono para los estudiantes que no logran conectarse a las clases zoom.</p> <p>Contratar apoyo de capacitación para mejorar la metodología de clases online.</p> <p>Ajustar los horarios de los más pequeños para que puedan participar en el proceso.</p>
---	---

### **Núcleo Educativo “Priorización Curricular”**

El núcleo educativo es la etapa en la cual el colegio decide implementar la modificación curricular priorizada sugerida por el Ministerio de Educación<sup>3</sup> para este año y el próximo, es decir es válido para los años (2020 y 2021) con el fin de poder para lograr la implementación de los objetivos básicos prioritarios, a través de este currículo para la emergencia, se busca resguardar el acceso a una educación de calidad, lo que “requiere estructurar situaciones de enseñanza y aprendizaje lo suficientemente variadas y flexibles, que permitan al máximo número de estudiantes acceder, en el mayor grado posible, al currículo y al conjunto de capacidades que constituyen los objetivos de aprendizaje, esenciales e imprescindibles de la escolaridad” (Mineduc, 2017, p. 15). Según lo indicado por el Ministerio “Un aspecto clave en la implementación de este currículo de emergencia es la selección de recursos y estrategias didácticas, complementarias a los libros de texto escolar, que permitan guiar al profesorado en el desarrollo de los aprendizajes prioritarios en sus estudiantes (Mineduc, 2020a). Es por esto que el proceso de enseñanza remota se vio modificado para poder adaptarlo a la implementación curricular en dos acciones

---

<sup>3</sup> MINEDUC. (2020a). Fundamentos Priorización Curricular. Unidad de Curriculum y Evaluación: Santiago, Chile

relevantes; la modificación de clases y asignaturas y la incorporación de capacitación especializada como “Aprendizaje Activo” para lograr los objetivos definidos.

En este núcleo se implementaron las siguientes acciones, las que fueron agrupadas de la siguiente manera:

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	1.1 Implementación Nivel 2 Aprendizaje Remoto Semi-Online Asíncrono
	2.1 Implementar el ajuste curricular priorizado sugerido por el Ministerio de Educación en Mayo2020, el cual se basa en tres principios; seguridad, flexibilidad, y equidad.
	2.2 Realizar análisis curricular contextualizado a los resultados del colegio, esta labor es realizada por el equipo directivo generando instrucciones de implementación al equipo docente.
	2.3 Instruir y verificar que los docente readecuen las planificaciones de acuerdo a este análisis.
Prácticas Docentes	3.2 Capacitación en metodologías de educación activa, para la implementación de clases síncronas – asíncronas con actividades de clases basado en desafíos inter-asignaturas.
	3.3 Articulación de Asignaturas: (a) Matemáticas – Ciencias – Música.
	(b) Lenguaje – Historia – Religión – Artes.
	3.4 Implementar el proceso de evaluación formativa en todos los procesos de enseñanza.

	<p>3.5 Definir mecanismos apropiados de evaluación, por ejemplo: realizar el cambio de evaluación por notas a conceptos (Insuficiente, Suficiente, Bueno y Muy Bueno), con el fin de mantener a los estudiantes motivados con el proceso de enseñanza.</p>
<p>Relacionamiento Convivencia Escolar</p>	<p>5.1 Implementar atenciones psicológicas vía zoom, para lograr abordar a los niños que ya están siendo atendidos y pesquisar nuevos casos producto de la situación de encierro y aislamiento que están viviendo los estudiantes.</p>
	<p>6.2 Desarrollar un plan de comunicaciones, a través de la página web y redes sociales con mensajes de toda la comunidad escolar, así como entrevistas y video conferencias entre docentes, estudiantes y apoderados.</p>

Evaluación de la etapa	
Acciones Implementadas	6
% Avance	100%
% Cumplimiento Meta	76%
Ajustes/mejoras	Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir contactando estudiantes para lograr que se conecten a las clases online.</li> <li>• Seguir con apoyo de capacitación en aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar material educativo impreso a los apoderados, en los momentos de entrega de canastas de alimentos de la JUNAEB, con esto se logra abordar a estudiantes que no poseen ningún medio digital.</li> </ul>

<p>activo e implementación de desafíos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un documento que refleje la participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje remoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar las herramientas de aprendizaje activo con apoyo experto para mejorar la metodología de clases online.</li> <li>• Generar un informe adicional al informe de conceptos, para efectos de poder reflejar desde el punto de vista de la educación remota la participación del estudiante.</li> </ul>
---	--

### Núcleo Mejoras e Integración

El núcleo inclusión mejoras e integración es el encargado de integrar y mejorar todas las acciones definidas en las etapas previas, se denomina de inclusión porque el foco principal es poder incluir a todos los estudiantes independiente de su condición económica, técnica o familiar, las acciones definidas para este proceso buscan disminuir el proceso de deserción escolar y apoyar a los estudiantes en recuperar la motivación por su proceso educativo. En este núcleo se implementaron las siguientes acciones, las que fueron agrupadas de la siguiente manera:

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	1.1 Implementación Nivel 3: Trabajos y guías para la casa entregadas por mano durante la entrega de alimentos o turnos éticos del colegio. (Presencial).
Prácticas Docentes	3.2 Implementar metodologías de educación activa, para la implementación de clases síncronas – asíncronas con actividades de clases basado en desafíos inter-asignaturas.
	3.3 Articulación de Asignaturas:  (a) Matemáticas – Ciencias - Música

	<p style="text-align: center;">(b) Lenguaje – Historia – Religión - Artes</p> <p>3.4 Implementar el proceso de evaluación formativa en todos los procesos de enseñanza.</p> <p>3.7 Crear informes de avance del proceso, que reflejen la experiencia y los aprendizajes, por ejemplo: complementar el informe de resultados con un informe psicosocial del proceso que ayude a los niños y apoderados comprender en que focalizarse para adaptarse a las nuevas situaciones.</p> <p>4.- Generar comunidades de aprendizaje docente, a través de la implementación de herramientas de colaboración como Google Drive, Zoom, correos corporativos, Drive por cursos, página del colegio, Classroom, aprendo en línea, TV educa.</p>
<p>Relacionamiento Convivencia Escolar</p>	<p>5.2 Talleres de autocuidado para los estudiantes, que traten los siguientes temas: “propósito de vida en tiempos críticos”, “desarrollar el compromiso y re silencia en su proceso de aprendizaje”, “aprender a cuidarse y defenderse en tiempos de crisis”, “uso seguro de herramientas en línea, redes sociales y videojuegos” y otros de acuerdo al nivel de madurez de los estudiantes.</p> <p>5.3 Contacto a estudiantes por teléfono, contar con algunos asistentes de la educación encargados de realizar llamados a apoderados o estudiantes que no se conectan con el colegio, el objetivo es poder relevar casos más críticos de deserción escolar y el motivo de este para poder generar una acción para abordarlo.</p>

<b>Evaluación de la etapa</b>	
Acciones Implementadas	5
% Avance	100%
% Cumplimiento Meta	80%
<b>Ajustes/mejoras</b>	<b>Decisiones</b>
<p>Se decide continuar con la implementación de desafíos en todos los niveles, incorporando el nivel Pre-escolar, agregando 2 días de clases online a la semana.</p> <p>Se define que los llamados a los estudiantes permitieron recuperar en promedio dos niños por llamados, dado este resultado se define realizar llamados telefónicos por curso de manera semanal.</p>	<p>Una vez terminado el proceso núcleo (3) se debe evaluar el proceso completo respecto a los objetivos iniciales y sus resultados y así definir volver a comenzar una nueva etapa de Transformación que será utilizada como base para el diseño de las clases para el siguiente año 2021.</p>

A continuación se describe el modelo de planificación y gestión que se utilizó para la implementación de las acciones, está basado en el instrumento de gestión diseñado para la implementación de los planes de mejoramiento educativos y se adaptó al proceso de transformación.

El modelo propuesto plantea guiar la implementación en función de la siguiente estructura:

- 1.- Definir la etapa que se implementará
- 2.- Definir el ámbito de implementación
- 3.- Describir las acciones a implementar objetivos, tareas y resultados obtenidos
- 4.- Para cada etapa se realiza una evaluación con sus resultados y acciones de mejora para la siguiente etapa.

El siguiente esquema presenta el modelo de planificación del proceso de transformación.

<b>PROCESO ETAPA DE TRANSFORMACIÓN</b>			
<b>Etapa</b>	Punto 0: Núcleo Inicial “Creer que es posible” Paso 1: Núcleo Tecnológico “Clases Online” Paso 2: Núcleo Educativo “Implementación Curricular” Paso 3: Núcleo Inclusión “Mejoras e Integración”		
<b>Ámbitos</b>	Liderazgo Directivo, Prácticas Docentes y Convivencia Escolar – Relacionamiento		
	Acciones	1.- Objetivo y su proceso de medición (indicadores, meta, responsables y medios de verificación)	
		2.- Tareas para lograr la implementación de la acción (Tarea, responsable, resultado esperado, ajustes, herramientas de apoyo)	
		3.- Resultado acción, ajustes, decisiones de implementación próxima etapa.	
<b>Evaluación de cada Etapa</b>			
1.- Resultado de las acciones			
2.- Conversaciones complejas a gestionar			
3.- Lo que hay que dejar de hacer para la próxima etapa, dado que no dio los resultados esperados para el proceso.			

El modelo de implementación de las acciones se puede resumir en el siguiente prototipo:

Paso 1: describir la acción con las siguientes características:

**Ámbito de implementación (*Liderazgo, Prácticas Docente, Convivencia Escolar, Otro*)**

**Acción:** “Descripción de la Acción”

<i>Objetivo</i>	Indicador	Meta	Responsable/ Participantes	Medio Verificación
Definir el Objetivo de la acción a implementar	Definir los indicadores de medición	Definir la Meta a lograr en la implementación de la acción.	Responsables de llevar a cabo esta acción	Medios de verificación que se usarán para medir el avance y meta de la acción.

Paso 2: describir las tareas con las siguientes características:

<b>Tareas</b>	<b>Responsable principal</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Ajustes necesarios</b>	<b>Herramienta</b>
<i>Describir las tareas necesarias para lograr implementar la acción</i>	<i>Responsable de llevar a cabo esta tarea</i>	<i>Describir el resultado esperado de realizar esta tarea.</i>	<i>Indicar ajustes a la tarea para lograr los objetivos</i>	<i>Describir las herramientas de apoyo a la implementación de la tarea.</i>

Paso 3: Para cada acción evaluar su resultado con las siguientes características

<b>Resultado Obtenido Acción N</b>	<b>Ajustes de Mejora</b>	<b>Decisiones de Implementación siguiente etapa</b>
<i>Describir los resultados obtenidos de acuerdo a lo definido inicialmente.</i>	<i>Describir los ajustes realizados durante su implementación.</i>	<i>Describir las acciones de mejora que serán implementadas en la siguiente etapa del proceso.</i>

Los resultados globales del proceso de transformación se pueden resumir en la viabilidad de implementación de un proceso de enseñanza remoto en colegio de contexto vulnerable, esta viabilidad de baso principalmente en el desarrollo de liderazgos directivos e intermedios para canalizar las capacidades de los docentes en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Respecto a los resultados académicos la incorporación de prácticas de aprendizaje remoto, permitió mejorar significativamente el proceso de enseñanza remoto, la aplicación de articulación de asignaturas y objetivos curriculares, desarrollo prácticas docentes basadas en la colaboración y mejoramiento continuo con ciclos de mejoramiento de las clases realizadas, se incorporó el proceso de reflexión docente como práctica constante de innovación y mejora del proceso educativo.

En resumen la experiencia fue exitosa al lograr abordar en los diferentes niveles al 99% de los estudiantes del colegio.

## VII. Descripción de la guía de implementación de aprendizaje remoto

La guía de implementación de aprendizaje remoto tiene como objetivo poner a disposición de directivos o docentes algunas herramientas, metodológicas y prácticas, sobre los aspectos que se creen necesarios para la implementación de un proceso de aprendizaje remoto. La lectura de la guía permite reflexionar sobre aspectos claves de la labor directiva y docente como:

- Cuestionarse sobre las prácticas necesarias que se deberán desarrollar en función de los elementos y herramientas que se presentan.
- Acoger algunas metodologías propuestas para complementar o enriquecer su propio plan de implementación.
- Ajustar y mejorar lo que se plantea a sus necesidades y la de los estudiantes

El documento se divide en dos partes, la primera comprende una breve descripción de los desafíos y el enfoque metodológico aplicado en el proceso de implementación, el cual pone énfasis en las orientaciones que se pueden derivar de los referentes teóricos para la toma de decisiones y diseño del proyecto de implementación.

La segunda parte da cuenta de cómo aplicar el modelo de Modelo de Transformación Volante, P., & Nussbaum, en sus diferentes etapas, a continuación una breve descripción de estas etapas y como se abordaron en la guía.

- **Fase 1 Entorno**, se denominó “*Reconocer tu organización, escuchar el contexto*”, en la cual se describe cómo lograr una visión objetiva para lograr enfrentar los desafíos tanto técnicos como adaptativos en el proceso de implementación.
- **Fase 2 Objetivos**, esta fase se presenta como “Acordar el alcance, definir los objetivos claves”, en este segmento de la guía se describe cómo lograr definir los objetivos del proceso de implementación, considerando definir objetivos globales y específicos, considerando como base el núcleo pedagógico para lograr aprendizajes significativos. También se presenta a modo de sugerencia una matriz de acciones para abordar los desafíos propuestos. Las acciones están clasificadas por el nivel

de impacto en los ámbitos educativos de Liderazgo Directivo, Prácticas docentes y Relacionamento o Convivencia Escolar.

- **Fase 3 Transformación**, se denominó como ¿Cómo implementar un proyecto de enseñanza remoto?, en esta fase se explica cómo abordar las diferentes acciones del proceso de implementación. Para efectos de sistematizar esta fase, se divide en cuatro etapas incrementales que se implementan desde el núcleo de la organización desde donde se puede ampliar a diferentes ámbitos, con el fin de avanzar en la adopción del nuevo método de enseñanza, cada etapa se presenta incluyendo a la anterior así se logra un proceso integrado y mejorado en la siguiente etapa. Las etapas se denominaron de la siguiente manera:
  - Paso 0: Núcleo Inicial “Crear que es posible”
  - Paso 1: Núcleo Tecnológico “Clases Online”
  - Paso 2: Núcleo Educativo “Implementación Curricular”
  - Paso 3: Núcleo Inclusión “Mejoras e Integración”

En cada una de las etapas se explica las acciones a implementar, los resultados obtenidos, recomendaciones de implementación y situaciones a gestionar. Además, se presenta un modelo práctico de cómo definir, medir y evaluar las acciones que son parte del proceso.

En resumen, en este apartado se consideran breves sugerencias en las que se explicitan elementos concretos a tener en cuenta al momento de una implementación.

- **Fase 4 Evaluación de logros**, esta fase se plantea como un proceso constante en cada paso del proceso, se definen los pasos de evaluación y como medirlos respecto a los objetivos iniciales definidos, finalmente se hace una reflexión final o conclusión respecto a los logros obtenidos.

En relación al uso de esta guía, se espera que sea un aporte y una fuente de aprendizaje organizacional a ser considerado para la implementación de un proceso de cambio o para enfrentar desafíos futuros en una organización educativa desee emprender en el contexto de implementación de aprendizaje remoto.

El documento de la guía se presenta en el Anexo 1 de este documento.

## VIII. Resultados obtenidos

El mayor resultado que podemos observar de la implementación del proceso de enseñanza remota fue contar con la participación activa de al menos el 90% de los estudiantes que cursaron el año escolar 2020, este resultado es un éxito en sí mismo dado el contexto social en el cual está inserto el colegio, las dificultades iniciales de acceso a enseñanza remota y la falta de conocimientos tecnológicos de los docentes fueron barreras superadas durante la implementación del proyecto, logrando terminar el año escolar con una participación de estudiantes online de un 80%.

Dicho esto analizaremos los resultados obtenidos a partir de los objetivos definidos para el proyecto de intervención, estos objetivos se pueden resumir en lograr sistematizar el proceso de implementación remoto para generar un modelo de cambio que pueda ser repetible y mejorable en la escuela, con el fin de abordar futuros desafíos para enfrentar y adaptarse a las consecuencias que genera la inestabilidad de la crisis sanitaria que estamos viviendo, es decir fue fundamental lograr desarrollar competencias de flexibilidad, adecuación, mejoramiento y corrección de las prácticas docentes para lograr implementar los objetivos curriculares en un contexto incierto y cambiante.

Al usar el modelo de transformación (Volante&Nussbaum) se logró diseñar, ordenar y sistematizar las diferentes etapas de la implementación, esto abarcó a todos los participantes del proceso (docentes – directivos – estudiantes y apoderados). Cada etapa del proceso incorporó elementos que permitieron medir los resultados y corregir oportunamente las acciones realizadas, las cuales fueron documentadas y registradas en un repositorio compartido que tiene acceso la comunidad docente y directiva del colegio.

Respecto al liderazgo que ejerció el comité de transformación, este fue clave para el logro de los objetivos, se consolidó el equipo instruccional agregando personas claves por nivel de educación, la capacitación realizada durante el proceso apoyó a lograr una visión común respecto a cómo enfrentar el proceso de enseñanza remoto y cómo gestionar el proceso en función de metas de aprendizaje, se tomaron decisiones concretas respecto a cómo evaluar y medir a los estudiantes, generando un modelo de gestión oportuno y flexible, este equipo es un activo clave de la organización y ha sido reconocido por su capacidad de lograr cohesión y adherencia en el equipo docente y administrativo.

Respecto al objetivo de generar espacios periódicos de reflexión docente para evaluar, mejorar y alinear los objetivos definidos del proyecto a las necesidades de los estudiantes, esto se logró a través de dos acciones claves, la implementación de objetivos curriculares a través de la articulación de asignaturas y la implementación de aprendizaje activo a través de desafíos pedagógicos en el aula.

La articulación de asignaturas se abordó creando los equipos de comunicación y lenguaje a través de las asignaturas de lenguaje, historia, inglés y artes y el equipo de matemáticas y ciencias con las asignaturas de matemáticas, biología, educación física, química y física con el fin de abordar el currículo priorizado, esto provocó modificar los proceso de planificación y ejecución de clases para abordar más de una asignatura en una sesión, ajustar la forma del trabajo del equipo docente y desarrollar habilidades para trabajo colaborativo entre asignaturas, esta experiencia no se había implementado con anterioridad y debió sortear más de una diferencia personal entre docentes, si bien esto fue complejo en un inicio, el apoyo del equipo instruccional de manera periódica con los distintos grupos de trabajo logró alinear las expectativas para lograr un proceso colaborativo entre docentes, así como una visión crítica del trabajo realizado, mejorando en cada etapa los resultados en el aula.

La implementación del aprendizaje activo a través de desafíos pedagógicos con asignaturas articuladas fue un acierto para lograr modificar el proceso de enseñanza online, los docentes lograron articular los objetivos curriculares a partir de una experiencia cercana al estudiante, con desafíos contextualizados y significativos para su aprendizaje, esto permitió elevar la participación de los estudiantes vía online en un 15% y además motivo a los estudiantes a desarrollar habilidades de orden superior para la presentación y evaluación de los desafíos, esta forma de trabajar seguirá siendo parte de la implementación curricular para el año 2021.

En relación al objetivo de crear un espacio virtual de documentación para que el estudiante con los padres pudieran acceder de forma efectiva en el proceso de aprendizaje remoto, se logró a través de la creación de un repositorio común de acceso personalizado donde se puede acceder al material generado durante el proceso de aprendizaje, clases grabadas, libros, guías, presentaciones, videos fueron disponibilizados para un fácil acceso de estudiante y apoderado, este vínculo fue reforzado a través de los procesos de llamado

telefónico que se realizaban de manera quincenal a todos los apoderados de cada curso y las reuniones mensuales para explicar y resolver inquietudes del proceso y explicar las diferentes adecuaciones que se iban realizando en cada etapa de la implementación, esta acción generó un cambio significativo como comunidad escolar, la participación de los apoderados al contar con distintos canales de comunicación permitió un trabajo más cercano entre docentes – estudiantes y apoderados, este será un activo relevante para los siguientes pasos que se deben enfrentar en el proceso de enseñanza presencial y remota que se deberá abordar en los próximos meses.

La sistematización del proceso se logró plasmar en el diseño de una guía de pasos, acciones, recomendaciones y resultados que constituyen una fuente de aprendizaje organizacional que puede ser considerado para los desafíos futuros que el colegio tendrá que asumir.

La proyección de este proyecto y el trabajo de sistematización del proceso, permite generar una línea base de inicio a un proceso de transformación organizacional, genera un piso de trabajo o una base a partir de la cual se logra hacerse cargo de los requerimientos que se tendrán que abordar a futuro en circunstancias que el aprendizaje remoto está instalado y será parte de las prácticas de enseñanza que se utilizarán más adelante, esta experiencia constituye un aprendizaje organizacional que debe ser difundido, validado y trabajado con los docentes y el resto de la comunidad para que sea un instrumento que nos permita proyectar etapas siguientes para abordar los desafíos educativos de los siguientes años.

## IX. Discusión y conclusiones

En relación a las conclusiones del proyecto podemos considerar varios aspectos: las problemáticas, la parte salubridad, la comunicación con todos los involucrados (estudiantes, apoderados, docentes, equipo directivo y las entidades ministeriales), la forma de comunicación y conexión es un amplio espectro del programa implementado lo que ha sido muy complejo y que se logró principalmente en el desarrollo de liderazgos directivos e intermedios con habilidades para escuchar y guiar las capacidades de los docentes en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, se pudo observar que se generaron oportunidades de liderazgo que no se habían observado en el ámbito de trabajo presencial, las personas con mayor capacidad tecnológica fueron líderes espontáneos en el proceso, y fueron claves para apoyar a los más débiles en la implementación, por lo tanto no sólo existía la red de liderazgo instruccional, sino que además se sumaron las personas que iban a la punta en el aprendizaje remoto y que colaboraron para lograr de manera más rápida los objetivos definidos. Las claves de liderazgo instruccional fueron la base para afiatar y generar el equipo de Liderazgo instruccional que guio el proceso y que además generó confianza y compromiso en el cuerpo docente.

La implementación de un proceso dirigido y ordenado metodológicamente permitió que los diferentes actores fueran aprendiendo en el mismo proceso, los docentes se perfeccionaron, los apoderados se incorporaron al proceso de enseñanza y los estudiantes se ajustaron a su nueva manera de aprender.

En este contexto los resultados medidos a Octubre 2020, indicaron que 70% de los estudiantes participó de las clases Online, el 10% lo hizo de manera Offline (no se conectan a clases online, pero accedían al repositorio de trabajos que se diseñó a través de la página web del colegio), un 10% no logró conectarse a las alternativas digitales sin embargo mantuvieron contacto esporádico vía teléfono con sus profesores, para este grupo de estudiantes se generaron actividades remotas que se implementaron de manera de manera semi-presencial, finalmente un 10% de los estudiantes no participó del proceso de enseñanza por diferentes motivos los cuales fueron relevados a través de los procesos de llamado telefónico que se realizaban de manera quincenal.

Se puede inferir a partir de estos resultados que se debe contemplar más de un canal de acceso al proceso de enseñanza aprendizaje, para abarcar la mayor cantidad de estudiantes independiente de su factibilidad técnica o su posición frente al proceso de aprendizaje, los diferentes canales de comunicación deben ser diseñados y definidos desde el inicio del proyecto, considerando desde los niveles menos digitalizados a los totalmente manuales, con esto se puede asegurar que todos los estudiantes independiente de su capacidad puedan acceder a un nivel de aprendizaje y así lograr mantener algún tipo de vínculo con su colegio y profesores, disminuyendo así el número de deserción escolar.

Sin embargo estos canales de enseñanza deben ser articulados con el proceso de aprendizaje y las ganancias obtenidas a partir de la implementación de articulación de asignaturas y el aprendizaje activo, esto no se logra si el estudiante no participa activamente del proceso quedando relegado a actividades básicas de aprendizaje como el desarrollo de guías o evaluaciones sumativas que no permiten un aprendizaje significativo, este será un desafío para el próximo año dado que un 30% de los estudiantes no alcanza un nivel de participación que asegure el desarrollo de habilidades de orden superior y los contenidos mínimos definidos, aún si se logra regresar de manera presencial existirá una brecha importante entre los estudiantes que lograron participar del proceso online y los que lo hicieron sólo a través de actividades asíncronas.

Queda entonces la inquietud o pregunta respecto al nivel de aprendizaje que puedan adquirir los estudiantes, esto se podrá verificar de manera más certera una vez que se pueda regresar a clases presenciales y lograr medir objetivamente que aprendió cada niño, sin embargo entendemos que en estas condiciones el currículo no es lo único que podemos medir como aprendizaje, de hecho este se queda corto frente al nivel de desafíos y adecuaciones que los estudiantes y docentes debieron enfrentar para lograr dar continuidad al proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo tanto frente a la pregunta ¿Qué aprendieron los niños? es algo que debiéramos reflexionar o quizás se deben incorporar en el currículo las habilidades que la comunidad escolar logró desarrollar respecto a la resiliencia, empoderamiento y creatividad que se debió aplicar para desarrollar el proceso de aprendizaje en tiempos de crisis.

En este punto existen muchas más preguntas que respuestas, una de las más recurrentes es ¿cómo dar continuidad a este proceso?, ¿cómo esta experiencia sirve para poder

proyectar el futuro?, ¿cómo se ve la educación para los próximos años?, realmente nadie podría asegurar como realizarlo, todo lo que se trate serán teorías, es decir se generarán teorías para dar más normalidad al proceso de enseñanza y esa normalidad se va ir concretando en la medida que se va trabajando, será necesario seguir observando de manera reflexiva y evaluar cuáles son las prácticas más allá de la contingencia se lograron adquirir y que tan real son los esfuerzos compartidos que se desarrollaron durante el proceso, esto nos permitirá saber que se puede utilizar de lo aprendido para dar continuidad al proceso de enseñanza en un retorno a clases presencial que deberá ser diseñado de manera flexible para pasar de un modelo a otro si se requiere si las condiciones sanitarias se ven nuevamente afectadas por la pandemia que estamos viviendo.

## X. Referencias bibliográficas

Boss, S. (2011). Project-based learning: A short history. Recuperado de [www. edutopia. org/projec-based-learning-history](http://www.edutopia.org/projec-based-learning-history).

Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile.

Fernández, M. M. (2019). Métodos pedagógicos emergentes para un nuevo siglo ¿ Qué hay realmente de innovación? Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria, 31(1 (en-jun)), 5-34.

García, M., Serna, R., Gutiérrez, A., & Ruiz, Y. (2015). La teoría del cambio y la innovación como fundamento para la gestión del conocimiento. *Ciencia UANL*, Vol. 72, 47-53. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/6132>. [consulta: 2016, abril 24].

Madariaga, D. F. C. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Autores: Ronald Heifetz, Alexander Grashow Marty Linsky Editorial: Harvard Business Review Press, 2009. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 236-241.

Meneses Riquelme, Galia - Tomàs Folch, Marina, 2017. Validación de un cuestionario para evaluar las actitudes del profesorado universitario ante la innovación curricular.

MINEDUC. (2019). Bases Curriculares Matemática III y IV de Educación Media. Unidad de Curriculum y Evaluación: Santiago, Chile.

MINEDUC. (2020a). Fundamentos Priorización Curricular. Unidad de Curriculum y Evaluación: Santiago, Chile.

Ministerio de educación (2019) Reporte situacional: Medidas de países de interés frente a pandemia Covid-2019, Santiago, Chile.

Ortiz, C. V. ¿Cómo promovemos la educación estadística en tiempos de pandemia?: una mirada al curriculum de emergencia en Chile.

Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D., & Guarda, F. (2016). Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después del 27F. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Reimers, F., Schleicher, A., (2020) Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19, CIAE, Universidad de Chile, OCDE.

Rivas, A. (2017). Cambio e innovación educativa: las cuestiones cruciales. Buenos Aires: Santillana.

Volante, P., & Müller, M. (1905). 9 claves ELI: manual de prácticas para equipos de liderazgo instruccional. Ediciones UC.

Volante, P., & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. Revista Ingeniería de sistemas, 16(1), 75-92.

## **XI. Anexo 1: Guía de Implementación de Aprendizaje Remoto**

DICIEMBRE 2020

# GUIA DE IMPLEMENTACION ENSEÑANZA REMOTA

Paso a Paso de una implementación real



**APLICADO EN CONTEXTOS VULNERABLES EN  
TIEMPOS DE CRISIS**

María Paz Aravena Piña

Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educacional

# Índice

INTRODUCCIÓN	03
DESAFÍOS DEL APRENDIZAJE REMOTO	04
ENFOQUE METODOLÓGICO	11
Fase 1: Reconocer tu Organización: Escuchar el Contexto	15
Fase 2: Acordar el Alcance: Definir los Objetivos Claves	20
Fase 3: ¿Cómo implementar un Proyecto de Enseñanza Remoto?	27
Paso 0: Creer que es posible	32
Paso 1: Implementación Tecnológica	44
Paso 2: Ajuste curricular y Prácticas docentes	52
Paso 3: Integración de canales de conexión	61
Conclusiones	69
Agradecimientos	70

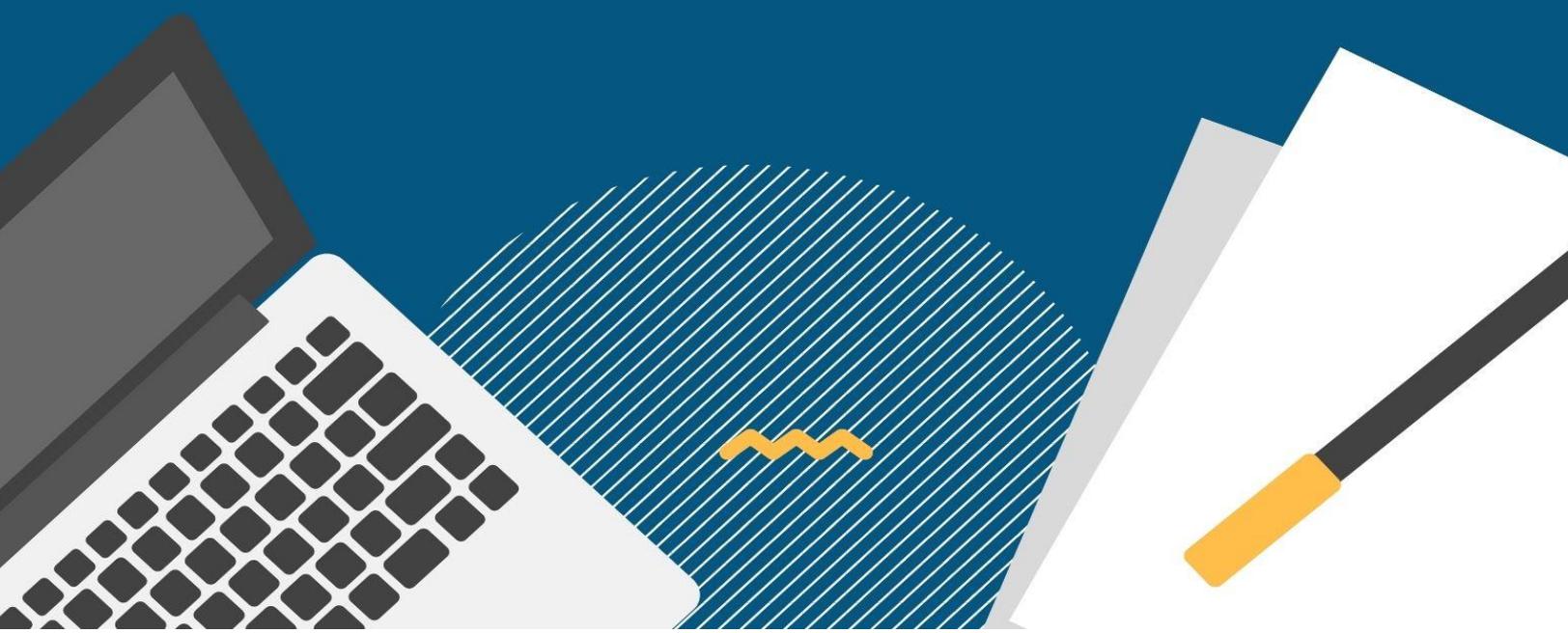
# Introducción

A continuación se presenta la Guía de Implementación de enseñanza remota, aplicado en un contexto vulnerable en tiempos de crisis, esta guía ayudará a descubrir y entender cómo podemos llevar adelante un proyecto de transformación pedagógica de un proceso de enseñanza presencial a clases online con trabajo remoto usando herramientas de apoyo tecnológico y otras herramientas tradicionales.

Este material fue preparado a partir de la experiencia realizada en el Colegio El Almendro de la comuna de El Bosque de Santiago, en base a los aprendizajes generados durante el periodo del 16 de Marzo al 30 Julio 2020.

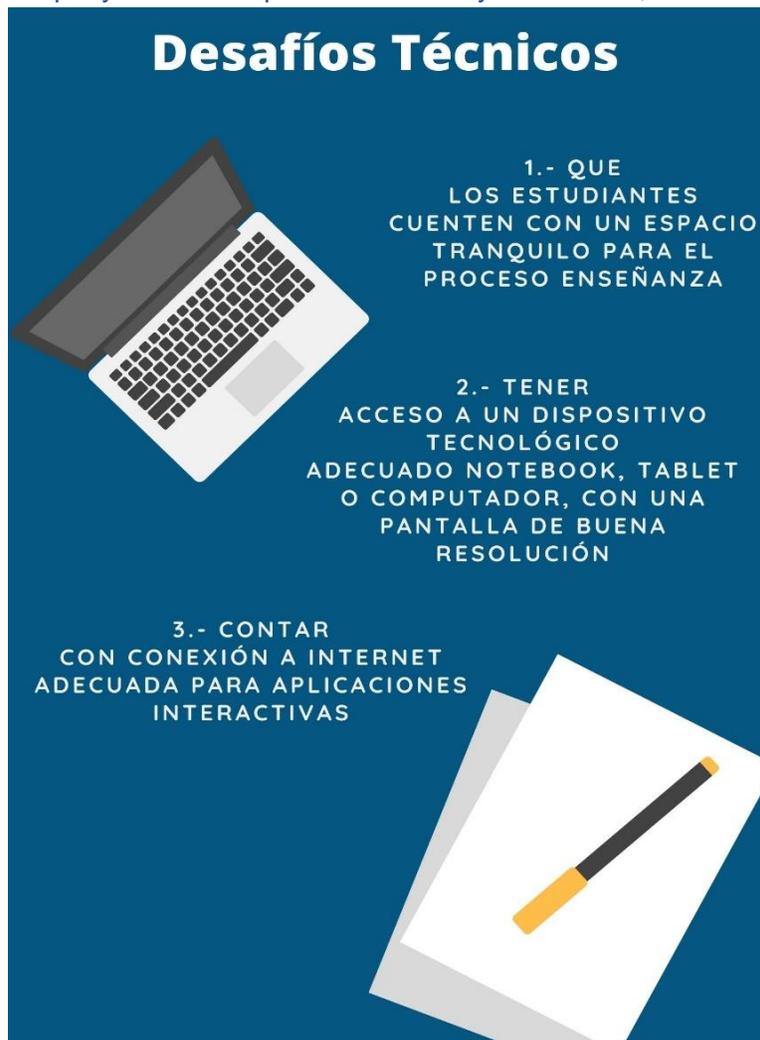
En esta guía podrán encontrar actividades, sugerencias, resultados y herramientas básicas para llevar adelante un proceso de implementación de enseñanza remota en un colegio con niveles de enseñanza pre-básica, básica y enseñanza media, sin embargo es muy importante considerar su propio contexto y cultura organizacional para diseñar su propia experiencia de transformación.

Esperamos que esta guía sea un aporte para decidir cómo comenzar un proceso de enseñanza remoto, que sabemos ya es parte de nuestra nueva praxis docente y aprovechar las herramientas existentes para crear una nueva forma de enseñar que sabemos que llegó para quedarse.



# Desafíos del aprendizaje remoto

El colegio que inicie un proceso de transformación a aprendizaje remoto se verá enfrentado a una serie de desafíos, una manera de abordarlos es reconocerlos de acuerdo a su naturaleza, la clasificación que nos ofrece A.Grashow& M,Linsky (2009), nos da una visión simple y focalizada para abordarlos y analizarlos, con el fin de generar acciones concretas



## Desafíos Técnicos

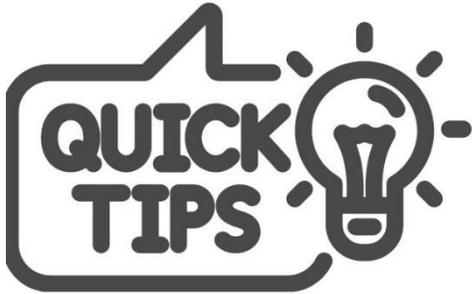
- 1.- QUE LOS ESTUDIANTES CUENTEN CON UN ESPACIO TRANQUILO PARA EL PROCESO ENSEÑANZA
- 2.- TENER ACCESO A UN DISPOSITIVO TECNOLÓGICO ADECUADO NOTEBOOK, TABLET O COMPUTADOR, CON UNA PANTALLA DE BUENA RESOLUCIÓN
- 3.- CONTAR CON CONEXIÓN A INTERNET ADECUADA PARA APLICACIONES INTERACTIVAS

para el logro de los objetivos, según esta definición los **desafíos técnicos** son situaciones que ya hemos vivido con anterioridad y pueden resolverse aplicando la experiencia actual, mediante la aplicación de conocimiento experto, tecnología existente y a través de las estructuras, proceso y métodos actuales, sin embargo los **desafíos adaptativos** requieren de un esfuerzo mayor, requieren modificar las prioridades, las creencias, los hábitos de las personas, en este caso no hay no experiencia de como se ha resuelto con anterioridad y por lo tanto

requiere de una manera nueva de ver las cosas.

En el contexto de la implementación de aprendizaje remoto, podemos observar que los desafíos técnicos más relevantes o comunes al proceso son:

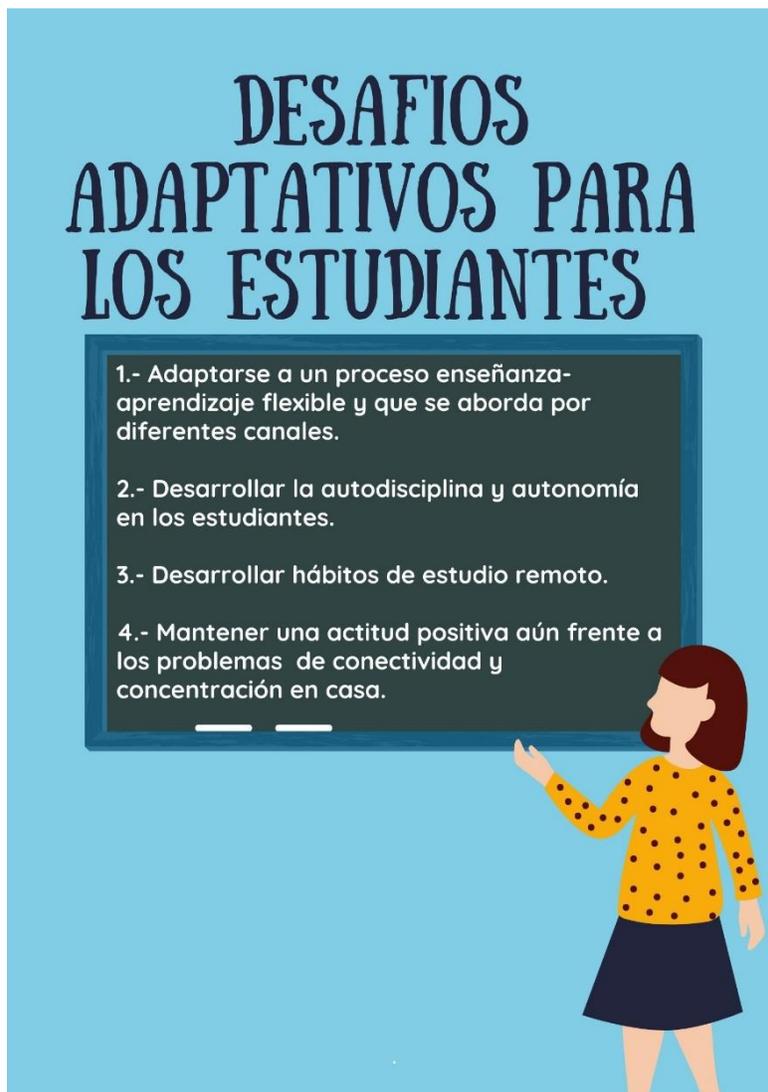
- Que el estudiante cuente con un **espacio tranquilo**, esto requiere de un aprendizaje familiar, no todos los estudiantes cuentan con un espacio para poder conectarse a sus clases, requiere capacitación y constante comunicación con los apoderados para lograr este desafío.
- Tener **acceso a un dispositivo tecnológico**, según el contexto del colegio donde se aplicó el proceso, gran parte de los estudiantes poseen celular, lo que permite que los estudiantes que lo deciden pueden conectarse a las clases online, si bien esto es alentador para la implementación del proceso, habría que resolver el caso de familias con más de un estudiante, donde el apoderado deberá elegir que niño utiliza el dispositivo dejando a otro estudiante de la familia sin acceso.
- Contar con **conexión a Internet**, en sectores vulnerables los apoderados contratan planes celulares de recarga que en oportunidades no alcanzan para lograr una estabilidad de conexión, es necesario poder capacitar a los apoderados de las necesidades básicas que debe contar el estudiante para lograr el aprendizaje remoto y cómo poder conectarse, muchas veces los apoderados deberán incorporar en su presupuesto un plan mensual de datos o bien mejorar su plan de celular.



## Para abordar los desafíos técnicos:

- ✓ Comunicación y reuniones mensuales con los apoderados para informar las condiciones mínimas que requerirá el estudiante para lograr la continuidad escolar.
  - ✓ Acordar con la familia un espacio para que el estudiante pueda estar tranquilo sin televisión o radios fuertes, iluminación adecuada y ojalá sentado en una mesa. Evitar estar en la cama acostado.
  - ✓ Que el apoderado pueda lograr acceder a un plan de internet estable.
- ✓ En el caso de estudiantes que no puedan participar en las clases online, se recomienda al colegio grabar las clases y crear un repositorio con acceso seguro para que los estudiantes puedan acceder en horarios posteriores a las clases para ponerse al día.
- ✓ Considerar horarios de clases “especiales” para los más pequeños, debido a que ellos podrán estar conectados cuando su apoderado esté presente, lo que implica en muchos casos hacer clases en las tardes, cuando el adulto a cargo esté presente.

Respecto a los desafíos adaptativos, ya sabemos que son situaciones que no se han dado con anterioridad y por lo tanto no tenemos experiencia en cómo resolverlas y que actores son los más adecuados para enfrentarlas, por lo tanto será clave reconocerlos oportunamente y definir un plan de acción que en muchos casos deberá ser ajustado en reiteradas ocasiones para lograr abordarlo, será necesario contar con flexibilidad y paciencia en todos los involucrados del proceso, en especial con los estudiantes, entre los desafíos adaptativos más relevantes que impactan a los estudiantes podemos mencionar:



1.- Proceso de enseñanza – flexible, se debe explicar a los estudiantes y apoderados el nivel de flexibilidad que se aplicará, con el fin de poder abarcar el máximo de estudiantes independiente de su condición tecnológica o monetaria; el formato de las clases, los repositorios de apoyo o material de trabajo, horarios de atención, los tipos de evaluaciones, los distintos canales de comunicación y sus correspondientes horarios.

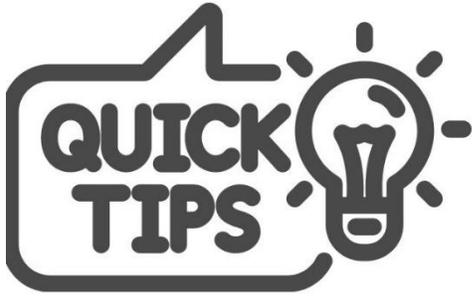
2.- Debemos explicar a los estudiantes la importancia de participar en el proceso de enseñanza, en este contexto se debe reforzar los hábitos

de estudios en cada contacto, definir horarios continuos y sin interrupciones en los diferentes niveles de estudio, es decir todos los días, en el mismo horario con un

determinado número de asignaturas por un determinado tiempo, es decir crear una rutina pedagógica sin interrupciones.

3.- Socialización, respeto, corresponsabilidad durante las clases online, se deben trasladar los códigos éticos de convivencia escolar a este modo de enseñanza, estos códigos deben ser informados al inicio del proceso a estudiantes y apoderados, dado que estaremos en las casas de los niños y en su dinámica familiar, podrían existir situaciones que deben ser abordadas desde la mirada de convivencia escolar para lograr la seguridad de los estudiantes participantes en la clase y de los mismos niños afectados por algún tipo de agresión familiar.

4.- Lograr transmitir a los estudiantes que las excepciones en este período de clases remota y con un entorno social crítico son naturales y que debemos encontrar diferentes alternativas para seguir conectados, es decir transmitir que no es problema si no hay internet, luz, teléfono, lo importante es mantenerse comunicados y vinculados al proceso.



## Para abordar los desafíos adaptativos:

- ✓ Comunicar a estudiantes y apoderados de manera oportuna, que el proceso de enseñanza remota no excluirá a los estudiantes que no puedan conectarse, se debe indicar las vías de conexión que se utilizarán en el proceso y su protocolo de comunicación (clases online, mail, whatsapp teléfono, en casos excepcionales presencial).
- ✓ En relación a lograr el hábito en los estudiantes se recomienda crear un horario fijo y respetarlo a pesar de que se producirán inconvenientes técnicos, respecto a problemas técnicos que ocurrirán con los docentes, esto se puede disminuir organizando el horario de las asignaturas con duplas docentes, así si un profesor tiene inconvenientes puede ser apoyado por el profesor dupla.
- ✓ Será necesario adecuar o complementar el manual de convivencia para las clases remotas, incorporando protocolos para abordar situaciones de agresión que se puedan dar durante las clases, este protocolo debe incluir cómo actuar frente a situaciones familiares que puedan afectar la ejecución de la clase y la armonía de

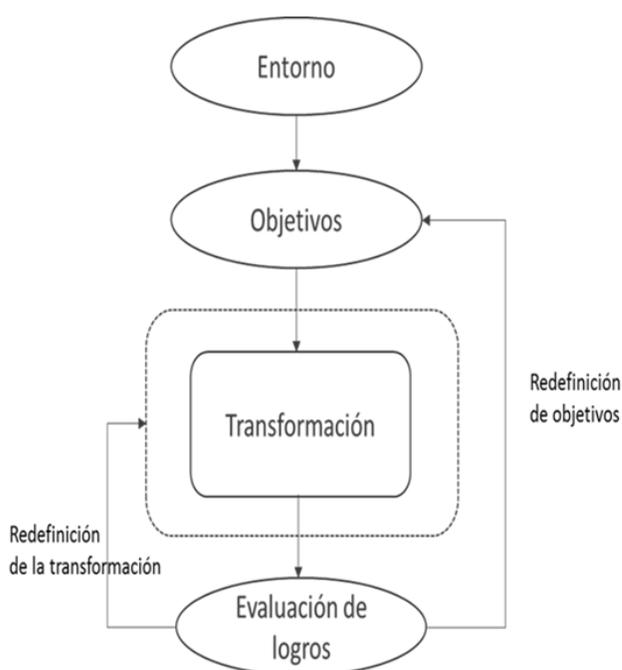
los estudiantes.

- ✓ Conversar con los estudiantes con naturalidad y creatividad para enfrentar los distintos desafíos del proceso, explicar que todas las circunstancias difíciles o traumas nos permitirán desarrollar habilidades que se encontraban latentes y que no conocían hasta este momento.

# Enfoque metodológico

Las claves para la implementación del proceso de aprendizaje remoto, es tomar un modelo que permita guiar el proceso, en el caso de la experiencia descrita se tomó como referencia el Modelo de Transformación organizacional orientado a resultados descrito por Volante, P., & Nussbaum, M. (2002), el cual analiza los cuatro principios de acción en gestión educacional, Liderazgo, Resultados, Visión Holística y Sentido de Trascendencia. El modelo está estructurado en cuatro fases Entorno, Objetivos, Transformación y Evaluación de logros.

A continuación se describen estas fases y su aplicación:



*Modelo de Transformación  
Volante, P., & Nussbaum, M.  
(2002)*

Fase 1 - Entorno: Comprender el entorno de la organización respecto a los desafíos técnicos y adaptativos que se deben abordar en la implementación del aprendizaje remoto.

Fase 2 - Objetivos: Definir los objetivos globales y específicos, adaptados al contexto (logros educativos).

Fase 3 - Transformación: Diseño, planificación, implementación, evaluación y ajustes de las acciones de transformación para lograr los objetivos definidos. Proceso de toma de decisiones y evaluación de logros, retroalimentación y ajuste en cada una de las acciones definidas en el proceso

de transformación, verificando los objetivos en función de los logros y el entorno – contexto (global). A continuación se ejemplifica como abordar estas etapas en el proyecto de implementación de transformación de enseñanza presencial a remota en tu organización.



La fase **definición de objetivos** utiliza como base el núcleo pedagógico de Elmore, R. (2010), el cual entrega el marco teórico de cómo diseñar el proceso de aprendizaje y en este contexto establecer objetivos coherentes para

la implementación del proceso de enseñanza. El aprendizaje remoto es un cambio relevante en la práctica educativa que impacta a los tres componentes del núcleo: docente – estudiante – contenido, por lo tanto es necesario analizar cada elemento del mismo para la toma de decisiones en la implementación del proceso.

El autor presenta siete principios que sirven para orientar el proyecto en materia de gestión curricular:

1. Los incrementos en los aprendizajes de los alumnos ocurren solo como una consecuencia de las mejoras en el nivel de los contenidos, en el nivel de conocimientos y habilidades de los profesores y en el compromiso de los alumnos.
2. Si se modifica uno de los componentes del núcleo pedagógico, se deben cambiar los dos restantes.
3. Si no se puede ver en el núcleo, no existe.
4. La tarea predice el desempeño.
5. El sistema de rendición de cuentas real reside en las tareas que se les encomiendan a los alumnos.



6. Aprendemos a hacer el trabajo haciendo el trabajo, no diciéndole a otras personas que hagan el trabajo, no por haber hecho el trabajo alguna vez en el pasado, y no contratando a expertos que pueden actuar como sustitutos de nuestro conocimiento acerca de cómo hacer el trabajo.
7. Descripción antes del análisis, análisis antes de la predicción, predicción antes de la evaluación

**PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**

**La clave un equipo de liderazgo**

La implementación del proceso de enseñanza remota, requiere de un equipo de transformación que comparta una visión y propósito común, que a través de claves de liderazgo instruccional se pueda avanzar con firmeza y determinación

An illustration of a young boy with dark hair, wearing an orange shirt and dark shorts, sitting in a blue chair. He is positioned inside a white rectangular window that mimics a video call interface, complete with a microphone icon, a camera icon, and a phone handset icon. The background of the window is light blue. There are several small orange starburst icons scattered around the window, some above and some below it.

### **La etapa de Transformación**

plantea la ejecución de un plan de implementación el cual contiene tareas y acciones para lograr la instalación del aprendizaje remoto. Una de las claves de esta etapa es contar con un equipo de gestión que logre articular el plan de implementación, para este

efecto se recomienda usar como guía el Manual de prácticas para Equipos de Liderazgo Instruccional de Volante, P., & Müller, M. (1905) manual de prácticas para Equipos de Liderazgo Instruccional (ELI), el cual es una guía para la creación de equipos directivos orientados a resultados, el cual plantea que a través de la implementación de estas prácticas es posible crear equipos focalizados, que comparten una visión y propósito común que permiten obtener mejores logros académicos en los estudiantes, y mayor satisfacción de docentes y directivos para facilitar una experiencia de mejora en la escuela.

Las nueve prácticas que plantea el estudio son:

Práctica 0: Constituir Equipos de Liderazgo Instruccional (ELI)

Práctica 1: Construir una visión compartida en torno a la enseñanza y el aprendizaje

Práctica 2: Definir aprendizajes clave en un dominio específico

Práctica 3: Llevar a los estudiantes a que se pongan metas

Práctica 4: Asegurar que todos los estudiantes tengan experiencias de éxito

Práctica 5: Monitorear metas curriculares y de los estudiantes

Práctica 6: Retroalimentar la práctica docente

Práctica 7: Realizar ciclos de observación y retroalimentación acerca de iniciativas de mejor

Práctica 8: Generar Comunidades Profesionales de Aprendizaje (PLC)



En relación a las prácticas docentes éstas fueron modificadas para lograr una mejor experiencia de aprendizaje en los estudiantes online, se usó como referencia la experiencia de Aprendizajes Basados en Proyecto (ABP) en el ámbito de lograr implementar desafíos académicos a través de la articulación de asignaturas en una modalidad de aprendizaje activo basado en tres tiempos : Motivación, Indagación y Comunicación, las actividades se realizaban de manera síncrona y asíncrona, planificando actividades educativas de alta participación estudiantil con desafíos contextualizados a su realidad y que se articularon con las distintas asignaturas y el currículo priorizado, esta forma de trabajar genera un activo clave en la escuela: “el trabajo colaborativo docente” un valor que permite mejoras constantes de manera rápida y efectiva.

FASE 1: RECONOCER TU ORGANIZACIÓN

# ESCUCHAR EL CONTEXTO

Análisis del entorno, se focaliza en determinar ¿cómo estaba preparado el equipo docente y directivo para enfrentar un proceso de enseñanza remoto online y offline?



”

“

“

”

“

”

“

“

El análisis del entorno permite tener una visión objetiva de cómo enfrentar los desafíos tanto técnicos como adaptativos para lograr el proceso de transformación, podemos usar diferentes herramientas de indagación como encuestas, entrevistas o focus group, en esta etapa lo recomendado es focalizarse en los equipos docentes y directivos que llevarán a cabo la implementación, dado que tendrán que compartir objetivos, criterios y planes de trabajo para lograrlo, luego en los proceso de implementación de manera focalizada con el objetivo de medir el proceso se puede incorporar a estudiantes y apoderados, sin embargo en esta etapa el análisis de entorno es con los involucrados del cambio de enseñanza.

A continuación se analizarán los desafíos técnicos y adaptativos que enfrentarán los actores en el proceso de implementación.

### **Desafíos técnicos**

El objetivo es lograr determinar qué acciones son necesarias para resolver los desafíos técnicos como: temas de conectividad, hardware, software y apoyo tecnológico necesario, así como medir el nivel de conocimientos técnicos de los docentes y directivos, se recomienda aplicar una encuesta con los ámbitos claves para lograr la implementación de clases remotas, esto es buena comunicación y relacionamiento constante con los estudiantes y apoderados.

- ❖ Comunicación entre docentes y estudiantes de manera asíncrona (vía mail)
- ❖ Almacenamiento de información colaborativa (basado en aplicaciones en la nube – herramienta Drive de google).
- ❖ Creación y administración de aulas digitales (ej. herramienta Classroom de Google)
- ❖ Creación de reuniones y presentaciones a través de la aplicación Zoom.

A continuación se presentan preguntas tecnológicas para lograr medir el nivel tecnológico de los participantes del proceso, tiene una escala de autoevaluación donde

- 1: Nivel Bajo,
- 2: Nivel Medio,
- 3: Nivel Alto.

**Ámbitos de Evaluación**

**1 2 3**

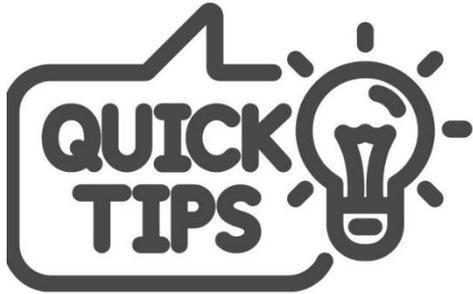
<b>1.- Comunicación entre docentes y estudiantes de manera asíncrona (vía mail).</b>			
✓ <i>Enviar y responder un e-mail</i>			
✓ <i>Enviar e-mail con copia (CCO, CC); adjuntar archivos de cualquier tipo.</i>			
✓ <i>Programar envío de e-mail; Adjuntar archivos desde drive, enlaces; insertar firma; ordenar etiquetas.</i>			
<b>2.- Almacenamiento de información colaborativa (basado en aplicaciones en la nube – herramienta Drive de google).</b>			
✓ <i>Abrir Drive; armar carpetas</i>			
✓ <i>Compartir documentos; Ordenar Archivos, moverlos, cambiar nombres; Crear copias de documentos.</i>			
✓ <i>Crear espacios de trabajo; Trabajar en documentos colaborativos;</i>			
<b>3.- Creación y administración de aulas digitales (ej. herramienta Classroom de Google)</b>			
✓ <i>Abrir classroom; crear una clase e invitar alumnos; unirse a una clase</i>			
✓ <i>Crear, borrar, editar tareas con documentos adjuntos; Usar tablón para comunicarse; Crear temas; Usar Calificaciones.</i>			
✓ <i>Programar tareas; vincular con Google Calendar; Crear o importar rúbricas; exportar rúbricas a formato Excel; Gestionar trabajos en equipo; Vincular documentos desde Drive.</i>			
<b>4.- Creación de reuniones y presentaciones a través de la aplicación Zoom</b>			
✓ <i>Abrir cuenta de Zoom; Invitar a reuniones</i>			
✓ <i>Grabar sesión; silenciar a los participantes; levantar la mano; chat para todos, chat privado; Cambiar nombres de los participantes; compartir pantalla.</i>			
✓ <i>Configurar cuenta; Configurar la grabación; Programar reunión; Compartir sonido; Armar y monitorear Salas.</i>			

## Análisis de desafíos adaptativos

Para identificar los desafíos adaptativos que enfrentará el equipo docente y directivos en el proceso de implementación, se recomienda indagar a través de entrevistas y focus-group por estamentos (directivos y docentes), se puede focalizar el análisis de acuerdo a los ámbitos de trabajo de la organización, los cuales pueden ser correspondientes con las áreas de trabajo del Plan de Mejoramiento Educativo del colegio (PME), en este caso los ámbitos utilizados para la reflexión e indagación docente fueron: Liderazgo Directivo, Prácticas docentes y Priorización de aprendizaje y metas.

Algunas preguntas de reflexión utilizadas en el proceso y que generaron apertura para identificar y abordar los desafíos adaptativos:

- ✓ Liderazgo Directivo: ¿Cómo debe apoyar el equipo directivo a los docentes en la implementación del proceso enseñanza digital?
- ✓ Prácticas Docentes: ¿Cómo implementar el Currículo con menos horas lectivas? Y ¿cómo podremos evaluar los aprendizajes en la modalidad digital?
- ✓ Priorización de Aprendizajes y Metas: ¿Cómo se deben modificar las prácticas docentes para lograr implementar el Currículo Priorizado en un ambiente de clases online mixta?



Para enfrentar los  
desafíos adaptativos:

## Desafíos Adaptativos

1

### Liderazgo Directivo

Aplicar un liderazgo flexible que pueda guiar los objetivos y gestionar las necesidades, emociones e intereses de las personas participantes del proceso, esto implica aplicar de manera articulada un liderazgo transformacional combinado con Instruccional

2

### Liderazgo Instruccional

Crear el equipo directivo de transformación que tiene como objetivo liderar el proceso, comunicar e implementar los objetivos específicos, así como desarrollar los equipos instruccionales intermedios, para obtener retroalimentación y ajustes al proceso.

3

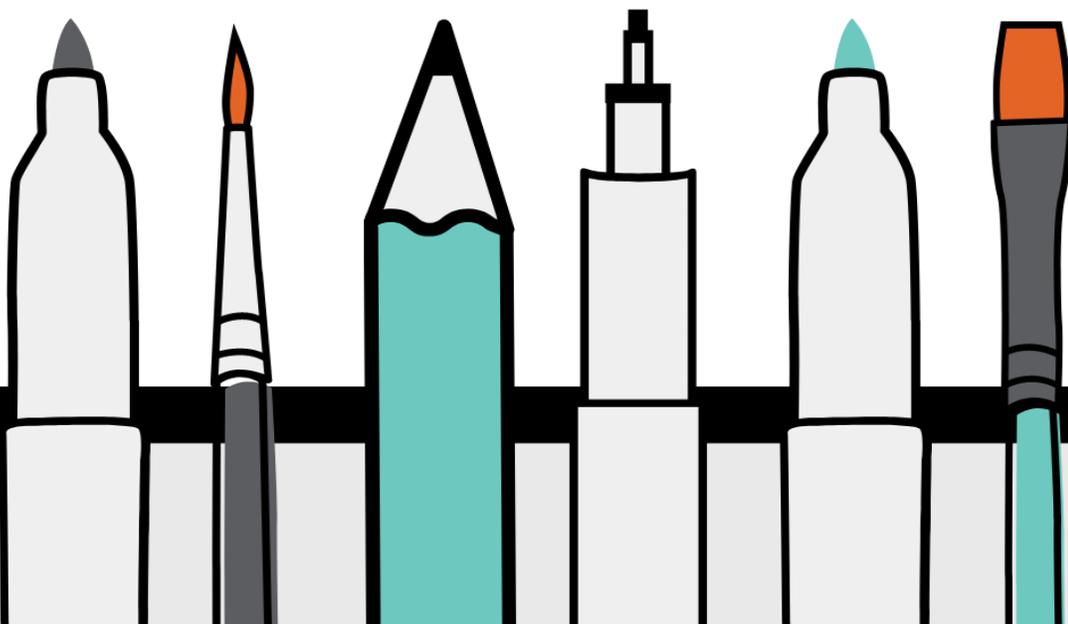
### Prácticas docentes

Fomentar nuevas prácticas docentes en entornos remotos capacitación docente para implementar clases que incorporen metodología de aprendizaje activo, búsqueda de material adecuado y reforzamiento de habilidades Tics.



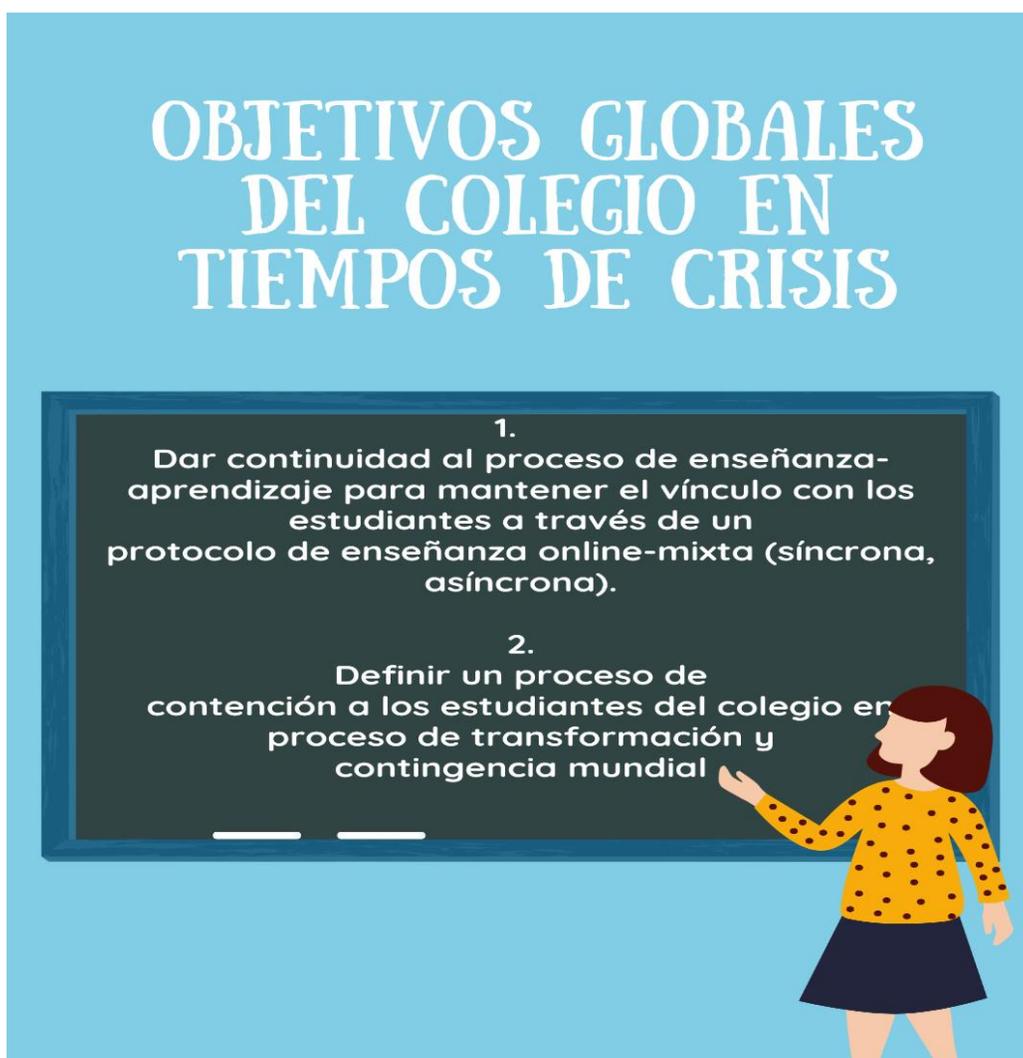
# **FASE 2 ACORDAR EL ALCANCE**

**DEFINIR LOS OBJETIVOS**



La definición de objetivos es una de las fases claves del proceso de transformación, debe ser abordado con la mayor cantidad de involucrados posibles para que sea un proceso acordado y consensuado con la comunidad educativa, los objetivos definidos serán el reflejo de la cultura organizacional y de su plan educativo, se recomienda definir no más de tres objetivos globales que guíen el proceso y que sean conocidos y comprendidos por el equipo directivo y docente en profundidad, dado que serán los pilares del proceso de implementación.

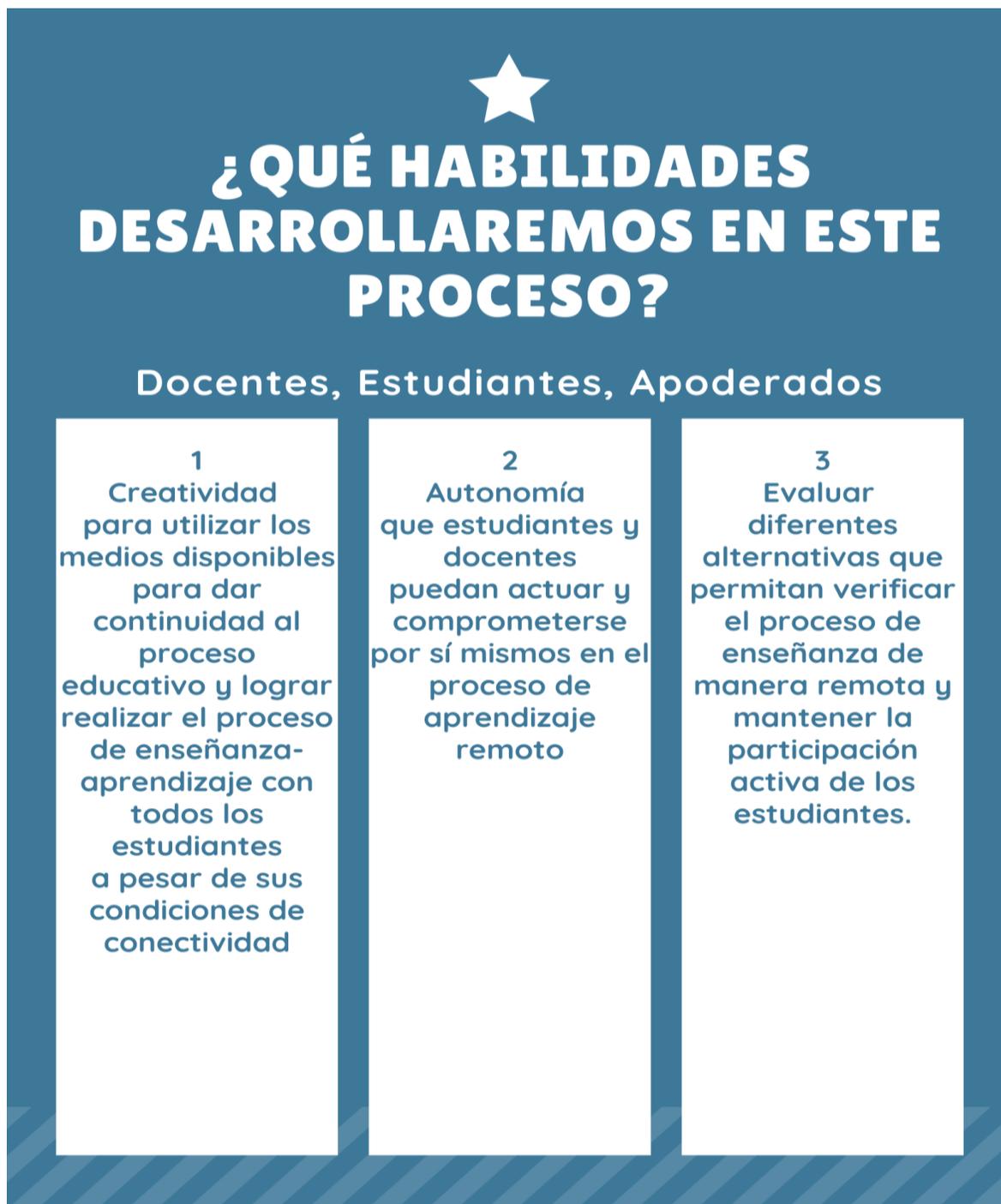
El Proceso de Implementación de enseñanza remota mixta en épocas de crisis tiene además de los objetivos propios de cada institución, un rol de contención en el aprendizaje de los estudiantes, por lo tanto a modo de ejemplo se presentan a dos objetivos globales que se hacen cargo de este rol:



## OBJETIVOS GLOBALES DEL COLEGIO EN TIEMPOS DE CRISIS

1. **Dar continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje para mantener el vínculo con los estudiantes a través de un protocolo de enseñanza online-mixta (síncrona, asíncrona).**
2. **Definir un proceso de contención a los estudiantes del colegio en proceso de transformación y contingencia mundial**

De acuerdo al análisis de contexto realizado, cada organización podrá además definir qué habilidades deberá desarrollar para lograr estos objetivos a modo de ejemplo se presentan algunas habilidades correspondientes con los objetivos globales descritos:



**¿QUÉ HABILIDADES DESARROLLAREMOS EN ESTE PROCESO?**

**Docentes, Estudiantes, Apoderados**

- 1**  
Creatividad para utilizar los medios disponibles para dar continuidad al proceso educativo y lograr realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje con todos los estudiantes a pesar de sus condiciones de conectividad
- 2**  
Autonomía que estudiantes y docentes puedan actuar y comprometerse por sí mismos en el proceso de aprendizaje remoto
- 3**  
Evaluar diferentes alternativas que permitan verificar el proceso de enseñanza de manera remota y mantener la participación activa de los estudiantes.

Para la implementación de los objetivos globales se requiere definir los objetivos específicos que permitirán realizar el proceso de transformación, para este trabajo se recomienda utilizar las recomendaciones entregadas en el informe “Marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia 2020 del COVID-19” (F. Reimers, Marzo 2020), donde plantea una lista de puntos de verificación y recomendaciones para hacer más efectivo el proceso de enseñanza en condiciones de la pandemia COVID-19, el conjunto de recomendaciones fueron analizadas y en función de los tres ámbitos de transformación se definieron los objetivos específicos y acciones de implementación los cuales fueron agrupados en tres ámbitos: 1) Liderazgo Directivo, 2) Prácticas docentes y 3) Relacionamiento o Convivencia Escolar.

A continuación se muestra la matriz de objetivos específicos y acciones a desarrollar, con los ámbitos de transformación impactados:

<b>OBJETIVO GLOBAL: Dar continuidad al proceso de enseñanza- aprendizaje para mantener el vínculo con los estudiantes a través de un protocolo de enseñanza online-mixta (síncrona, asíncrona)</b>				
<b>Objetivos Específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Prácticas Docentes</b>	<b>Relacionamiento</b>
<b>1.- Diseñar un proceso de aprendizaje remoto que logre llegar a la totalidad de los estudiantes según su capacidad de conexión, al que llamaremos proceso de enseñanza – aprendizaje remoto mixto.</b>	1.1.-Clases Online con desafíos, libro y guías para la casa.	✓	✓	✓
	1.2.-Trabajos y desafíos para la casa, los cuales son enviados por página web, mail y/o ws.		✓	✓
	1.3.-Trabajos y guías para la casa entregadas por mano durante la entrega de alimentos o turnos éticos del colegio. (Presencial).			✓
	1.4.- Establecer un grupo de trabajo o comité directivo de transformación, este equipo actuará en la definición y toma de decisiones de la	✓		✓

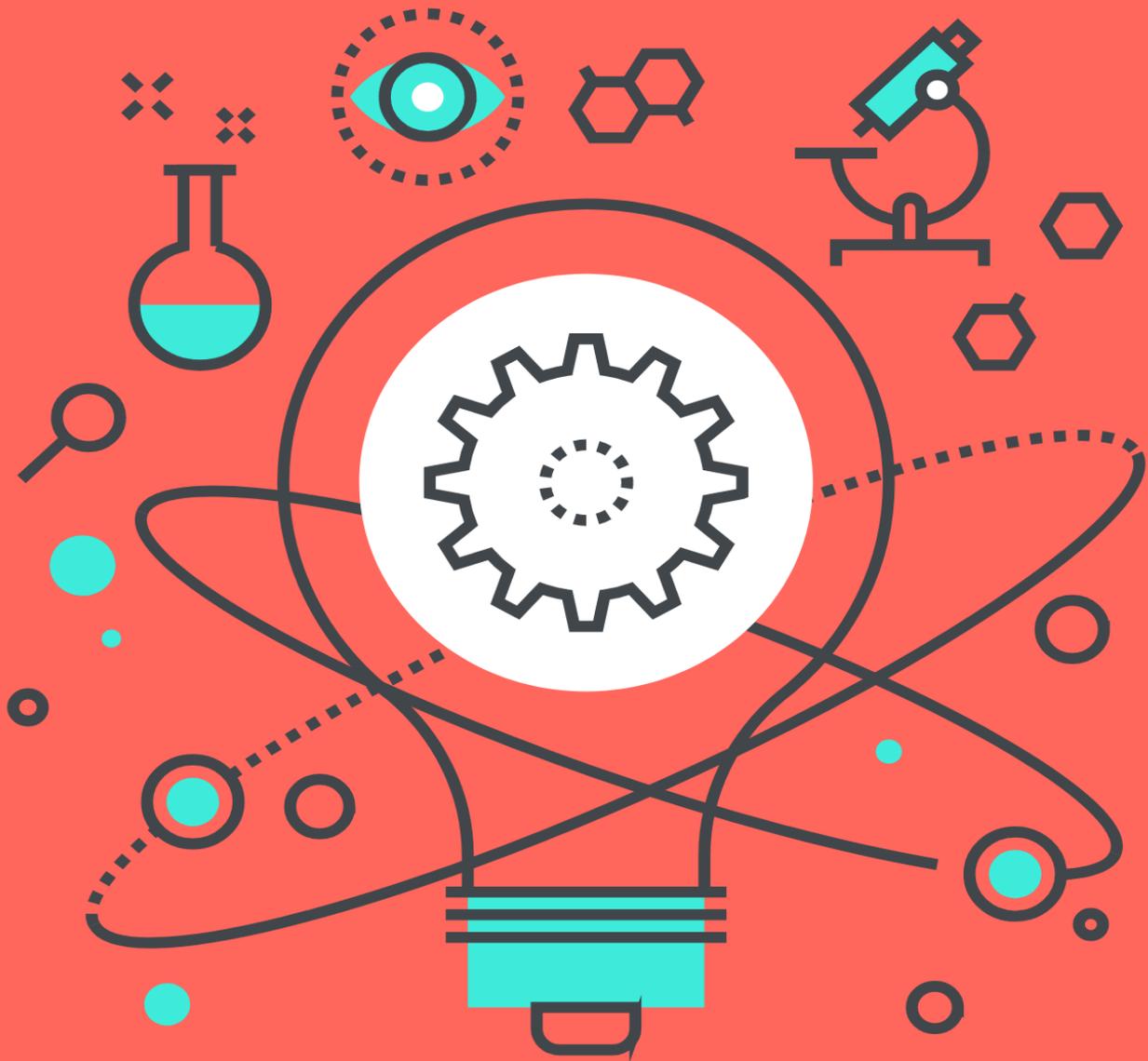
	implementación remota mixta, así como realizará la comunicación bidireccional con los docentes.			
	1.5.-Implementar herramientas para medir el avance del proceso y cumplimiento de metas.	✓	✓	
<b>Objetivos Específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Prácticas Docentes</b>	<b>Relacionamiento</b>
<b>2.- Priorizar los objetivos del plan de estudios.</b>	2.1 Implementar el ajuste curricular priorizado sugerido por el Ministerio de Educación en Mayo2020, el cual se basa en tres principios; seguridad, flexibilidad, y equidad	✓	✓	
	2.2 Instruir y verificar que los docente readecuen las planificaciones y clases de acuerdo al ajuste curricular acordado.	✓	✓	
<b>3.- Definir claramente los roles, expectativas y prácticas docentes.</b>	3.1 Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia.	✓	✓	✓
	3.2 Capacitación en metodologías de educación activa, para la implementación de clases síncronas – asíncronas con actividades de clases basado en desafíos inter-asignaturas.	✓	✓	✓
	3.3 Articulación de Asignaturas: (a) Matemáticas – Ciencias - Música (b) Lenguaje – Historia –	✓	✓	✓

	Religión – Artes y otras.			
	3.4 Definir mecanismos apropiados de evaluación formativa por ejemplo: realizar el cambio de evaluación por notas a conceptos (Insuficiente, Suficiente, Bueno y Muy Bueno), con el fin de mantener a los estudiantes motivados con el proceso de enseñanza.	✓	✓	
	3.5.- Generar comunidades de aprendizaje docente, a través de la implementación de herramientas de colaboración como Google Drive, Zoom, correos corporativos, Drive por cursos, página del colegio, Classroom, aprendoenlinea, TVeduca.	✓	✓	✓
<b>Objetivos Específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Liderazgo Directivo</b>	<b>Prácticas Docentes</b>	<b>Relacionamiento</b>
4.- Desarrollar acciones de contención y apoyo psicosocial a los estudiantes	4.1 Implementar atenciones psicológicas vía zoom, para lograr abordar a los niños que ya están siendo atendidos y pesquisar nuevos casos producto de la situación de encierro y aislamiento que están viviendo los estudiantes.	✓		✓
	4.2 Talleres de autocuidado para los estudiantes, que traten los siguientes temas: “propósito de vida en tiempos críticos”, “desarrollar el compromiso y re silencia en su	✓		✓

	proceso de aprendizaje”, “aprender a cuidarse y defenderse en tiempos de crisis”, “uso seguro de herramientas en línea, redes sociales y videojuegos” y otros de acuerdo al nivel de madurez de los estudiantes.			
	4.3 Contar con algunos asistentes de la educación encargados de realizar llamados a apoderados o estudiantes que no se conectan con el colegio, el objetivo es poder relevar casos más críticos de deserción escolar y el motivo de este para poder generar una acción para abordarlo.	✓		✓
	4.3 Potenciar la página web y redes sociales del colegio	✓	✓	✓

Con los objetivos globales y específicos definidos, estamos en condiciones de abordar el proceso de Transformación, el cual plantea la manera de definir, implementar, medir y mejorar las acciones del proceso. A continuación se detallan sus etapas, acciones y evaluaciones necesarias para lograr un proceso que se va mejorado en cada paso de implementación.

# ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN PROYECTO DE ENSEÑANZA REMOTO?



## FASE 3: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Docentes, Estudiantes, Apoderados

**El proceso de Transformación** corresponde a las diferentes etapas que debe abordar una organización para lograr la implementación de los objetivos definidos. En este caso se sugiere realizar un proceso en cuatro etapas, estas etapas se van implementando desde el núcleo de la organización, a partir de este punto cero, se puede expandir el proceso a diferentes ámbitos, con el fin de avanzar en la adopción del nuevo método de enseñanza – aprendizaje, cada etapa incluye a la anterior así se logra proceso integrado y mejorado en la siguiente etapa. Las etapas las denominaremos:

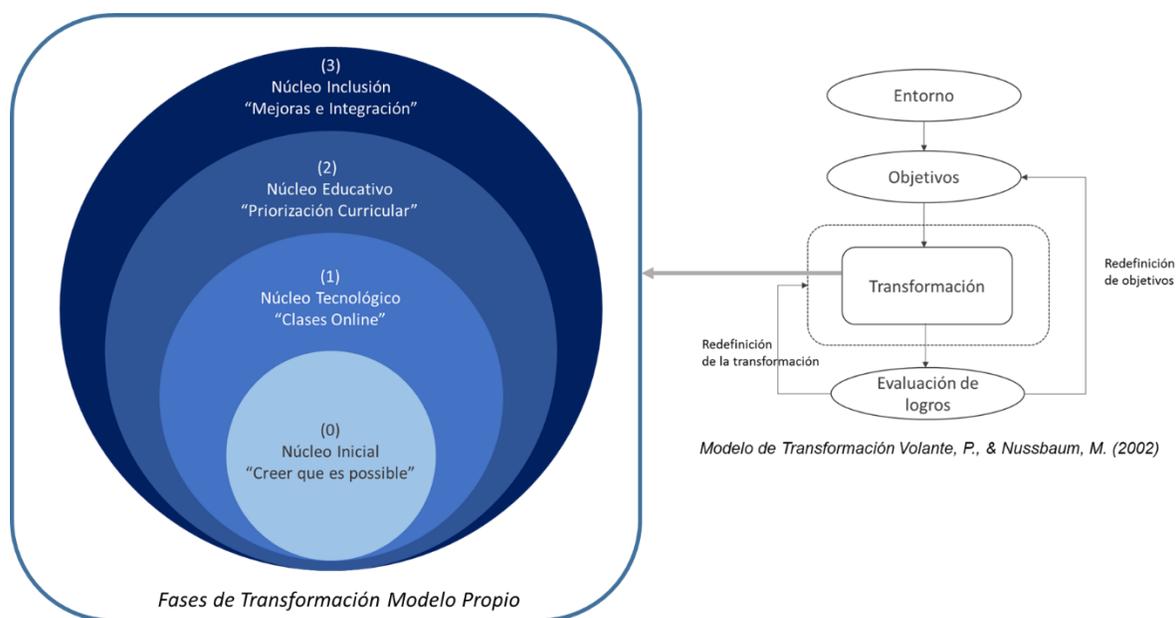
**Paso 0: Núcleo Inicial “Crear que es posible”**

**Paso 1: Núcleo Tecnológico “Clases Online”**

**Paso 2: Núcleo Educativo “Implementación Curricular”**

**Paso 3: Núcleo Inclusión “Mejoras e Integración”**

Estas etapas están insertas en la fase de transformación del modelo definido.



En cada una de las etapas se abordarán acciones de los distintos ámbitos de transformación, Liderazgo Directivo, Prácticas Docentes y Convivencia Escolar – Relacionamiento. Al finalizar cada etapa esta debe ser evaluada y mejorada para que sea

integrada a la siguiente, con esto se logra mantener un proceso de mejora continua al iniciar cada etapa.

El modelo propuesto plantea guiar la implementación en función de los siguientes componentes de desarrollo:

<b>Etapa</b>	Paso 0: Núcleo Inicial “Crear que es posible” Paso 1: Núcleo Tecnológico “Clases Online” Paso 2: Núcleo Educativo “Implementación Curricular” Paso 3: Núcleo Inclusión “Mejoras e Integración”		
	<b>Ámbitos</b>	Liderazgo Directivo, Prácticas Docentes y Convivencia Escolar – Relacionamento	
		<b>Acciones</b>	1.- Objetivo y su proceso de medición (indicadores, meta, responsables y medios de verificación)
			2.- Tareas para lograr la implementación de la acción (Tarea, responsable, resultado esperado, ajustes, herramientas de apoyo)
			3.- Resultado acción, ajustes, decisiones de implementación próxima etapa.
<b>Evaluación de cada Etapa</b>			
1.- Resultado de las acciones			
2.- Conversaciones complejas a gestionar			
3.- Lo que hay que dejar de hacer para la próxima etapa, dado que no dio los resultados esperados para el proceso.			

El modelo de implementación de las acciones se puede resumir en el siguiente prototipo:

Paso 1: describir la acción con las siguientes características:

**Ámbito de implementación** (*Liderazgo, Prácticas Docente, Convivencia Escolar, Otro*)

<b>Acción:</b> "Descripción de la Acción"				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable/ Participantes</b>	<b>Medio Verificación</b>
Definir el Objetivo de la acción a implementar	<i>Definir los indicadores de medición</i>	<i>Definir la Meta a lograr en la implementación de la acción.</i>	<i>Responsables de llevar a cabo esta acción</i>	<i>Medios de verificación que se usarán para medir el avance y meta de la acción.</i>

Paso 2: describir las tareas con las siguientes características:

<b>Tareas</b>	<b>Responsable principal</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Ajustes necesarios</b>	<b>Herramienta</b>
<i>Describir las tareas necesarias para lograr implementar la acción</i>	<i>Responsable de llevar a cabo esta tarea</i>	<i>Describir el resultado esperado de realizar esta tarea.</i>	<i>Indicar ajustes a la tarea para lograr los objetivos</i>	<i>Describir las herramientas de apoyo a la implementación de la tarea.</i>

Paso 3: Para cada acción evaluar su resultado con las siguientes características

Resultado Obtenido Acción N      Ajustes de Mejora      Decisiones de Implementación siguiente etapa

<b>Describir los resultados obtenidos de acuerdo a lo definido inicialmente.</b>	<i>Describir los ajustes realizados durante su implementación.</i>	<i>Describir las acciones de mejora que serán implementadas en la siguiente etapa del proceso.</i>
--	--	--

A continuación se describen ejemplos de acciones a implementar para cada etapa, las definiciones específicas se dejarán de manera intencional vacías, dado que el objetivo es que cada organización pueda definir su propia manera de abordar la implementación y usar los antecedentes de esta guía como ayuda y material de apoyo para el proceso.



## **PASO CERO**

*"Creen que es posible"*

**Aunar una visión común**  
respecto a cómo enfrentar el proceso de  
Aprendizaje Remoto y sus desafíos

# Paso cero “Crear que es posible”

El núcleo inicial tiene como objetivo aunar una visión común respecto a cómo enfrentar el proceso de Aprendizaje Remoto y sus desafíos, se basa en poder conversar con cada uno de los docentes y el equipo directivo para lograr primero un compromiso personal y luego un compromiso colectivo de cómo abordarlo, enfrentando conversaciones respecto a la visión común de la educación y del rol docente dada la situación mundial. El liderazgo directivo es clave para lograr movilizar a la organización a desafiarse en un nuevo proceso, es por esto que esta etapa se denominó “Crear que es posible”.

En este núcleo se recomienda implementar las siguientes acciones, éstas serán desarrolladas de manera completa para que sean tomadas como ejemplos de implementación.

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	1.- Establecer un grupo de trabajo o comité directivo de transformación
Prácticas Docentes	2.- Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia.

A continuación se describe cómo abordar la acción 1 y 2 de acuerdo al método definido y las tareas realizadas para lograr su implementación, también se muestra el cuadro de evaluación realizado para efectos de las acciones de mejora necesarias para ser aplicadas en la siguiente etapa.

Ámbito	Acción 1
Liderazgo Directivo	1.- Establecer un grupo de trabajo o comité directivo de transformación

Paso 1: describir la acción a implementar

Ámbito Liderazgo Directivo				
Acción: 1.- Establecer un grupo de trabajo o comité directivo de transformación, este equipo actuará en la definición y toma de decisiones de la implementación remota mixta, así como realizará la comunicación bidireccional con los docentes.				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable/ Participantes	Medio Verificación
Implementar el equipo directivo de transformación de carácter multidisciplinario, que esté formado por todas las áreas académicas involucradas.	100% de participación de las personas definidas	Que el equipo está formado al inicio del proceso.	Equipo directivo, Jefes de UTP (básica y media), encargado de convivencia escolar, coordinadora de primer ciclo (PK y K), coordinadora académica de básica y encargada de comunicaciones del colegio.	Participación en las reuniones diarias de coordinación vía Zoom.

Paso 2: describir las tareas que logran la implementación de la acción:

Tareas a Implementar	Responsable	Resultado	Ajustes	Herramienta
1.- Generar un Panel de control de proceso que guíe las reuniones y la	Equipo Directivo	Panel de Control de proceso para guiar las reuniones diarias.	Se genera una por fase, de acuerdo a los focos y objetivos de cada fase del proceso.	Panel de control de proceso

coordinación del equipo.				
2.- Indagar periódicamente el estado anímico de las docentes	Equipo Directivo	Mantener una conversación tanto grupal como personal con los docentes para detectar eventos a corregir de manera rápida.	Se acuerda que los temas de resistencia se deben conversar en las reuniones diarias.	
3.- Implementar reuniones de coordinación docente con las diferentes áreas.	Jefes de UTP	Se crean las reuniones por ciclo con foco académico y de avance curricular	Se generan minutas de acuerdo para lograr el seguimiento efectivo del proceso	Minuta de coordinación docente.
4.- Observar el desarrollo de clases Zoom y participación de los estudiantes.	Jefes de UTP	Se observa la implementación de las clases, estudiantes, material usado y asistencia.	Se genera un testimonio de clases online de forma aleatoria para evidencias.	
5.- Resolver problemáticas de acceso a aulas digitales, proveer soluciones, atender ausencias docentes.	Encargado de Convivencia escolar	Apoyar en línea los problemas generados por el proceso de clases online.	Se coordina con encargado de computación el apoyo en línea.	
5.- Evaluar y corregir el material de apoyo educativo (guías, presentaciones, evaluaciones)	Jefes de UTP	Se envía vía ws o mail la información a todos los estudiantes, se publica en página web el horario.	Se revisan las planificaciones y objetivos curriculares para la aplicación de material y clases.  Se genera un formato de guía tipo que cumpla con el proceso definido.	Formato de guías remota.

Paso 3: Para cada acción evaluar su resultado:

<b>Resultado Obtenido</b> <b>Acción 1</b> <i>Establecer un grupo de trabajo o comité directivo</i>	<b>Ajustes de Mejora</b>	<b>Decisiones de Implementación de siguiente etapa</b>
100% Cumplimiento con equipo directivo de transformación ejerciendo liderazgo en los equipos docentes.	Manejar las conversaciones complejas o de resistencias en conjunto, tratar dichas conversaciones y generar una respuesta común.	Continúa el mismo proceso con los mismos integrantes de manera diaria.

Ejemplo de cómo abordar la Acción 2:

Ámbito	Acción 2
Prácticas Docentes	2.- Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia o crisis.

Paso 1: describir la acción a implementar

Ámbito Prácticas Docentes				
Acción: Realizar espacios de reflexión docente para alinear los objetivos definidos al propósito docente en tiempos de pandemia.				
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable/ Participantes	Medio Verificación
Lograr aunar con el equipo docente una visión común respecto del rol del colegio y los docentes en el periodo de la Pandemia.	100% de participación de los docentes.	Lograr el compromiso de todos los docentes, para comenzar un proceso de aprendizaje remoto con clases online.	Equipo directivo, Jefes de UTP (básica y media), encargado de convivencia escolar, coordinadora de primer ciclo (PK y K).	Participación de las entrevistas personales y consejos vía Zoom

Paso 2: describir las tareas que logran la implementación de la acción:

Tareas a Implementar	Responsable	Resultado	Ajustes	Herramienta
1.- Generar un circuito de entrevistas personales a docentes realizando	Equipo Directivo	Se logra entrevistar al 90% de los docentes, logrando un compromiso	Se agregan preguntas del ámbito	Entrevistas personales.

la pregunta ¿Te sumarias a la implementación de clases online vía Zoom?, ¿Qué debiera pasar para que puedas hacerlo?		personal en todos los docentes entrevistados.	técnico para lograrlo.	
2.- Realizar reuniones de consejo ampliado para conversar sobre el desafío docente, el rol a ejecutar en el proceso y cómo enfrentar los desafíos de hacer clases on-line.	Equipo Directivo	Lista de acciones de apoyo docente para la implementación.	Se define consejo semanal.	Entrevistas personales.

Paso 3: Para cada acción evaluar su resultado:

<b>Resultado Obtenido</b>	<b>Ajustes de Mejora</b>	<b>Decisiones de Implementación de siguiente etapa</b>
<b>Acción 3.1</b> Realizar espacios de reflexión docente		
95% Cumplimiento de entrevistas, compromisos y reuniones realizadas	Mantener los espacios de reflexión de manera periódica.	Se define consejo de transformación todos los Lunes 15:30 horas.

Al finalizar esta etapa se debe realizar el proceso de evaluación para lograr el mejoramiento continuo y de las acciones definidas en este paso, con el fin de que sean potenciadas o dadas de baja en la próxima etapa.

A continuación a modo de ejemplificar este proceso realizaremos la evaluación de la etapa cero “Crear que es posible”.

#### Evaluación Núcleo Cero “Crear que es posible”

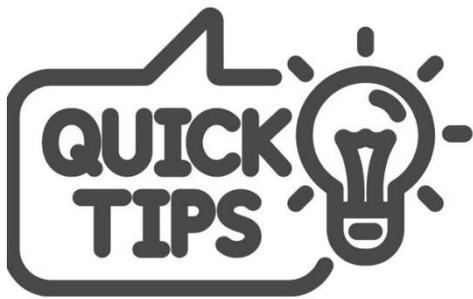
Paso 1: Reconocer conversaciones organizacionales que inciden directamente en el proceso:

<b>Conversaciones a administrar estrechamente/resistencias</b>		
<b>Docentes</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Apoderados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y para qué hacemos tanto, otros colegios no harán nada.</li> <li>• Yo no tengo computador así que no voy a hacer clases.</li> <li>• Yo quiero hacerlo pero me cuesta mucho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo tantas clases, yo no me levanto antes de las 11:00.</li> <li>• Yo prefiero repetir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo seguiremos adelante con la educación de nuestros hijos?</li> <li>• ¿Se debe pagar mensualidad?</li> <li>• ¿Los niños van a repetir?</li> <li>• Yo no voy a mandar a mi hijo a clases presenciales en todo el año.</li> </ul>

Paso 2: A partir de las instancias de reflexión y análisis de resultados con los equipos directivos y docentes se pueden tomar decisiones y evaluar que resultados se obtuvieron de proceso:

<b>Acciones que se desechan porque su resultado se aleja de los resultados del proceso.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar solamente guías de apoyo a los estudiantes para su aprendizaje, no favorece el vínculo con los estudiantes.</li> <li>• Enviar una guía semanal con largos proceso de aprendizaje, agota a los estudiantes por lo tanto se define un formato tipo que pueda focalizar la práctica y el aprendizaje.</li> </ul>				
<b>Acciones Implemen- tadas</b>	<b>%Avance</b>	<b>%Cumpli- miento Meta</b>	<b>Ajustes/mejoras</b>	<b>Decisiones</b>
2	100%	98%	1.- Comprar computadores para docentes 2.- Definir un protocolo de estudio remoto, para compartir con los apoderados 3.- Decidir las asignaturas que se realizarán. 4.- Decidir cómo implementar Zoom.	Dar inicio a las clases on-line vía zoom.

A continuación se presentan lecciones aprendidas de esta etapa y recomendaciones que pueden ser útiles para considerar de acuerdo al contexto y cultura organizacional.



Sugerencias a considerar para enfrentar la Fase cero “Crear que es posible”:

- Se recomienda incentivar espacios de reflexión para recibir todas las inquietudes, dudas o resistencias, el liderazgo directivo en esta etapa debe ser más bien transformador y contenedor, dado que los docentes se sentirán muy asustados frente a lograr sus clases de manera remota, la mayoría no lo había experimentado antes.
- Además de los espacios de reflexión el equipo directivo de transformación se sugiere encontrar las instancias para tener al menos una entrevista personal con cada docente antes de comenzar el ciclo de clases online, esto ayudará a lograr un compromiso cercano de cada docente participante.
- Se propone generar un horario adicional para que los docentes puedan ser coordinados cercanamente, es decir consejo docente, reunión de coordinación de nivel,

reunión de análisis curricular docente con periodicidad semanal, esto ayudará a mantener claro al menos en el inicio del proceso los objetivos, actividades, tareas y acuerdos del proceso.

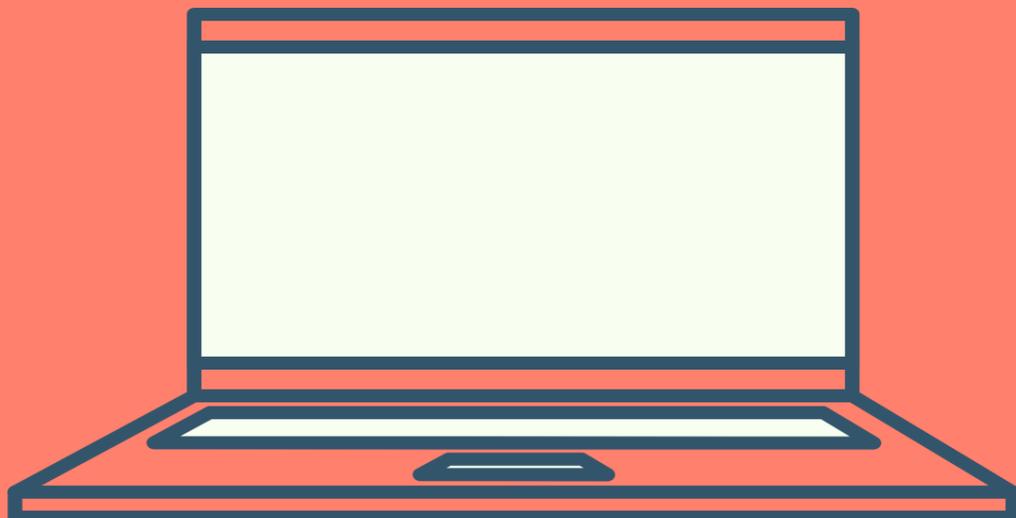
- Se recomienda instruir al equipo directivo transformacional en cuál es su rol en cada etapa del proceso, la dirección deberá guiar ojalá diariamente al equipo, así se puede asegurar la comunicación del proceso, objetivo, metas de manera coherente en todos los niveles docentes e intermedios.
- Es recomendable generar piezas comunicacionales que refuercen el objetivo global del proceso, el rol humanitario del colegio en épocas de crisis y el rol docente contenedor en este período, estas piezas pueden ser comunicados escritos, videos de mensajes o infografías resúmenes.
- Una vez comenzado el proceso se propone realizar comunicación directa con apoderados de cada curso para lograr transmitir los objetivos que se abordarán en esta etapa y como serán atendidos los estudiantes, aquí se pueden generar respuestas tipos y deben ser aclaradas con docentes y escritas como un manual de respuestas tipo que representen a la organización y así cualquier

estamento del colegio puede comunicar el mismo mensaje independiente del nivel, curso o asignatura que tenga a cargo.

## PASO 1

# IMPLEMENTACIÓN TECNOLOGÍA

*El núcleo tecnológico tiene  
como objetivo lograr la  
implementación de las clases  
Online vía Zoom*



LOGRAR IMPLEMENTAR UN HORARIO DE CLASES  
DIARIO DONDE SE PUEDAN CONECTAR LA MAYOR  
CANTIDAD DE ESTUDIANTES

El núcleo tecnológico tiene como objetivo lograr la implementación de las clases online, a través del diseño de un horario de clases de manera periódica donde participen la mayor parte de los docentes, el objetivo es lograr iniciar las clases online a pesar de todas las complicaciones que se deberán enfrentar, el mensaje debe ser con determinación, dado que el proceso es de mejora continua y debe ser ajustado periódicamente, para esta fase se acordó no realizar cambios al proceso, hasta que se logre la aplicación sostenida por dos semanas, después de este período se pueden analizar ajustes o cambios al proceso.

Temas a considerar antes de comenzar el proceso:



Definir la plataforma para la realización de clases online, en este caso se escogió Zoom por ser la más masiva y de fácil uso, existen otras plataformas que requieren un nivel tecnológico medio o alto para su utilización, por lo tanto es necesario que a partir del análisis de contexto y el nivel de uso tecnológico de los docentes se puede elegir que plataformas utilizar.

- ❖ Validar que todos los docentes, poseen acceso a un plan internet que permita realizar las clases, además de tener un computador con cámara y sonido funcionando, de lo contrario se debe resolver este inconveniente.
- ❖ Realizar capacitación docente para la nivelación y uso de las plataformas básicas de uso, mail, whats up, zoom, office.
- ❖ Asignar profesores avanzados en temas tecnológicos para apoyar a los más débiles en estos temas, se puede asignar al profesor de tecnología y computación para dar este apoyo, así como clases personalizadas para los que más lo necesiten. Es fundamental tener este apoyo y declararlo al inicio del proceso, dado que los docentes pasarán al comienzo por un stress de hacer clases online cuando nunca antes habían realizado, algunos no sabrán administrar los links de las reuniones, no sabrán cómo ayudar a los niños como entrar porque ellos tampoco sabrán, cómo usar zoom, compartir pantalla y como realizar otras acciones de la clase online.

- ❖ Definir un horario inicial que logre una rutina, en un comienzo se recomienda partir con clases con los niveles de 3º a 4º medio, se debe evaluar con los más pequeños como poder acceder a clases online, porque estos deben ser acompañados por un adulto, tanto para el uso del dispositivo como para apoyar la comprensión de las actividades.
- ❖ El horario de los más pequeños se recomienda que tenga menos cantidad de horas focalizados en las áreas de Lenguaje y Matemáticas con horarios que puedan estar apoyados por un adulto por ejemplo: de 18:00 a 19:30 hrs.
- ❖ Realizar comunicados semanales de como se está abordando el proceso, en todos los niveles estudiantes, docentes y apoderados, de ser necesario hacer reuniones de curso para atender dudas de los apoderados.
- ❖ Generar un manual de respuestas a preguntas recurrentes que represente el espíritu del colegio y que sea utilizada por la comunidad educativa (docentes, directivos, inspectores, auxiliares), y que dé respuestas a los apoderados. Se encontrarán con preguntas reiterativas como:
  - ¿Los niños van a repetir?
  - ¿Las guías y trabajo son con notas?
  - ¿Y cómo pueden estudiar los niños que no tienen acceso a internet?
  - ¿Por qué mandan tantas tareas?
  - ¿Qué pasa si un estudiante se puede conectar a una sola clase?
  - Yo no tengo impresora para imprimir el material ¿Cómo puedo hacerlo?
  - ¿De dónde saco el material del colegio?
  - ¿Los libros de lectura de dónde se pueden obtener?
  - ¿Qué horario tienen los profesores?
- ❖ Generar un manual de respuestas para el equipo directivo, que tenga una misma visión, para así lograr responder las preguntas o declaraciones de los docentes y lograr motivarlos para seguir adelante. Algunas preguntas o declaraciones recurrentes son
  - ¿Qué puedo hacer si no sé cómo hacer las cosas online?
  - Me falta tiempo para preparar las clases online.
  - Es mucho más trabajo, aunque sean menos clases.
  - Mi familia esta complicada conmigo porque me tienen que ayudar.
  - Se me corta la Internet, no tengo un buen servicio
  - Se me hecho a perder el computador

- Estoy estresada esto es más trabajo
- ¿Cómo vamos a evaluar a los estudiantes?
- ¿Cómo vamos a saber que aprendieron?
- ¿Por qué vamos a regalar las notas?
- Generar un manual de respuestas para los docentes, que tenga una misma visión, para así lograr responder las preguntas o declaraciones de los estudiantes y lograr motivarlos para seguir adelante. Algunas preguntas o declaraciones recurrentes son
- Son muchas tareas semanales.
- No tenemos acceso a internet.
- No quiero prender la cámara.
- Prefiero repetir.
- Y para que me voy a conectar si no nos pueden hacer repetir.

Es importante responder de manera unificada estas preguntas o declaraciones, esto permitirá mantener una visión única del proceso en todos los estamentos y así lograr avanzar y superar la etapa inicial donde se requiere mayor esfuerzo.

A continuación se presenta como ejemplo las acciones más relevantes a considerar para la implementación de clases Online en un ciclo de 3º a 4º medio.

<b>Ámbito Liderazgo Directivo</b>				
<b>Acción 1.1- Diseñar un proceso de aprendizaje remoto</b> que logre llegar a la totalidad de los estudiantes según su capacidad de conexión, al que llamaremos proceso de enseñanza – aprendizaje remoto mixto y se implementará en 3 niveles: En este núcleo se implementa el Nivel 1: Clases Online con desafíos, libro y guías para la casa.				
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable/ Participantes</b>	<b>Medio Verificación</b>
Lograr implementar clases online, vía Zoom desde 3º básico a 4º medio.	% de niños que se conectan diariamente.	Lograr que al menos el 60% de los estudiantes logre participar de las clases online.	Equipo directivo, Docentes, estudiantes, apoderados.	Asistencia de estudiantes a clases Zoom.

<b>Tareas a Implementar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ajustes</b>	<b>Herramienta</b>
1.- Comunicado de la directora con objetivo, propósito y metas del proceso de enseñanza remota.	Directora	El mensaje es escuchado por el 90% de los docentes y analizado en consejo semanal.	Se define que el próximo comunicado no solo debe ser grabado, sino que además se debe enviar por escrito, se envía protocolo.	Protocolo docente clases remota
2.- Definir un horario de clases que permita iniciar el proceso.	Jefes de UTP	Todas las asignaturas tengan al menos una hora de clase a la semana.	Pre kínder a 2º Básico el trabajo será a través del envío de actividades,	Horario

Se define un horario de 9:45 a 12:45 a través de la plataforma ZOOM, con 15 minutos de descanso entre cada clase y cada clase tiene una duración de 40 minutos.			videos y clases pre-grabadas utilizando como base los libros entregados por el Ministerio, se entregarán a través del ws up o correo de los apoderados.	
3.- Resolver temas de conectividad, hardware y software en los docentes.	Jefes de UTP	Todos los docentes cuentan con Internet en sus casas, se compran 5 nuevos equipos para docentes que no poseen. Se capacita en uso Zoom.	En esta etapa la creación de las salas virtuales de zoom son realizadas por el encargado de convivencia escolar.	Tutoriales de YouTube para uso de Zoom.
4.- Asignar al docente de computación para apoyar a los docentes en la implementación de clases, manejo de zoom, links y temas de computación en general.	Encargado de Convivencia escolar	Apoyar a todos los docentes que soliciten ayuda con el proceso en cualquier horario o día, capacitación, tutoriales.	Se define que el soporte será sólo a docentes dejando fuera el apoyo a los estudiantes por esta etapa.	
5.- Comunicar a apoderados y estudiantes de su horario y links para conectar.	Directora Profesores Jefes	Se envía vía ws o mail la información a todos los estudiantes, se publica en página web el horario.		Comunicado apoderados

<b>Resultado Obtenido</b> <b>Acción 1.1</b> Diseñar un proceso de aprendizaje remoto	<b>Ajustes de Mejora</b>	<b>Decisiones de Implementación siguiente etapa</b>
<p>50% niños conectados a clases Zoom diariamente, implica un 83% de cumplimiento de la meta definida.</p>	<p>1.- Crear un horario para estudiantes de 1º y 2º básico, que puedan acceder los niños juntos con los padres.</p>	<p>1.- Diseñar un horario de clases online para ejecutar durante las tardes, con el fin de que los niños puedan acceder a un dispositivo computacional e internet junto a sus padres.</p> <p>Lunes a Viernes 18:00 a 20:00 horas. Clases de Lenguaje y matemáticas.</p>
	<p>2.- Definir un protocolo de enseñanza para los niños que no participan de las clases online.</p>	<p>2.- Implementar un mecanismo para hacer llegar las guías y trabajos a los estudiantes para que puedan trabajar en sus casas y luego enviar a sus profesores para dar retroalimentación y evaluación.</p>

El proceso de implementación de clases online, logra desafiar a todos los estamentos en una nueva manera de hacer las cosas, es clave mantener una comunicación diaria con el equipo directivo para ir resolviendo de manera conjunta los obstáculos que se darán, incluir a otros estamentos como inspectores y auxiliares es vital para mantener la visión unificada del proceso.

En esta etapa el apoyo docente es clave, reunirse, apoyarse tecnológicamente, realizar clases en pares es una buena opción para lograr superar el stress de las primeras semanas. Finalmente a pesar de que los docentes tendrán menos horas lectivas, tendrán que dedicar gran parte de sus horas a preparar las clases de manera remota y se darán cuenta que no se logra buena participación y aprendizaje si replican el modelo de las clases presencias, esto generará mayor resistencia debido a que muchas clases planificadas o diseñadas previamente deberán ser modificadas, así como el material de apoyo y la forma de evaluación.

En la siguiente etapa se muestra como debe ser modificado el currículo, practicas docentes y las metodologías pedagógicas para lograr mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Al finalizar esta etapa se debe realizar el proceso de evaluación para lograr el mejoramiento continuo de cada paso y de las acciones definidas en este paso, con el fin de que sean potenciadas o dadas de baja en la próxima etapa.

## PASO 2 : AJUSTE CURRICULAR Y PRÁCTICAS DOCENTES

A photograph of a student with long brown hair, wearing a white t-shirt, sitting at a desk and writing in a notebook with a pencil. A laptop is partially visible on the desk to the right. The background shows a window with a view of greenery.

# DESARROLLO DE LOS APRENDIZAJES PRIORITARIOS

I

Se requiere estructurar situaciones de enseñanza y aprendizaje lo suficientemente variadas y flexibles, que permitan al máximo número de estudiantes acceder, en el mayor grado posible, al currículo y al conjunto de capacidades que constituyen los objetivos de aprendizaje, esenciales e imprescindibles de la escolaridad” (Mineduc, 2017, p. 15).

**MODIFICACIÓN DE CLASES Y ASIGNATURAS**

El paso dos es la etapa en la cual el colegio debe abordar la implementación curricular ajustada a los objetivos definidos, en este caso se muestra la implementación del currículo priorizado que sugirió el Ministerio de Educación para los años (2020 y 2021), a través de este currículo se busca resguardar el acceso a la educación a todos los estudiantes, lo que “requiere estructurar situaciones de enseñanza y aprendizaje lo suficientemente variadas y flexibles, que permitan al máximo número de estudiantes acceder, en el mayor grado posible, al currículo y al conjunto de capacidades que constituyen los objetivos de aprendizaje, esenciales e imprescindibles de la escolaridad” (Mineduc, 2017, p. 15). Según lo indicado por el Ministerio “Un aspecto clave en la implementación de este currículo de emergencia es la selección de recursos y estrategias didácticas, complementarias a los libros de texto escolar, que permitan guiar al profesorado en el desarrollo de los aprendizajes prioritarios en sus estudiantes (Mineduc, 2020a).

Se recomienda adaptar el proceso de enseñanza remoto abordado en la fase anterior a la implementación curricular deseada, esto se puede implementar a través de tres acciones principales:

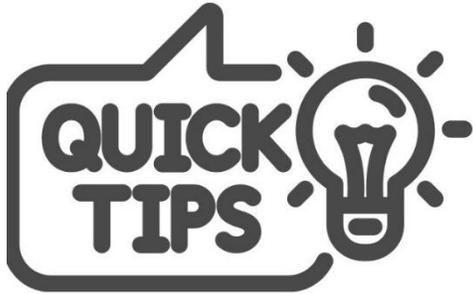
- Evaluar el currículo priorizado y definir una planificación curricular que permita ejecutar dicho currículo, en las horas y asignaturas priorizadas.
- Crear asignaturas transversales que logren articular a otras asignaturas en una planificación con objetivos e indicadores de aprendizaje comunes para lograr abordar el currículo priorizado en todas las asignaturas.
- Evaluar la incorporación de capacitación docente para la aplicación de herramientas educativas de “Aprendizaje Activo” y prácticas de aprendizaje basado en proyectos, para lograr la implementación curricular definida.

A continuación se describen las principales actividades para concretar el ajuste curricular y su implementación, están agrupadas por ámbito de transformación liderazgo directivo y prácticas docentes.

## Actividades para lograr la implementación del currículo priorizado

**Objetivo de esta acción:** Lograr abordar los objetivos curriculares priorizados en un proceso de enseñanza aprendizaje remoto.

Tareas propuestas	Responsable Propuestos	Resultado Propuesto
1.- Realizar análisis curricular contextualizado a los resultados del colegio.	Jefes UTP	Plan curricular por curso y asignatura ajustado a los objetivos priorizados. Se deben incorporar los OA prioritarios del colegio.
2.- Generar instrucciones de implementación al equipo docente.	Jefes UTP	Se envía la planilla curricular priorizada a los docentes para su análisis y planificación.
3.- Verificar que los docente readecuen las planificaciones de acuerdo a este análisis.	Jefes UTP	Se ajusta el formato de planificaciones para abordar la cobertura curricular, y los docentes planifican el ajuste curricular abordándolo en bloques de <i>N</i> semanas.
4.- Modificar el Horario para lograr los objetivos de la priorización curricular.	Jefes UTP	Se modifica el horario, agregando más horas de clases con foco en las asignaturas transversales para el cumplimiento de los objetivos.



## Recomendados para implementar un currículo priorizado

- Se recomienda generar una metodología de análisis del currículo guiada por maestras expertas como jefaturas de UTP o coordinadoras académicas, este trabajo es fundamental para definir objetivos comunes respecto a la implementación y los objetivos de cada organización, una vez realizado este análisis se recomienda integrar a los docentes para la planificación de estos objetivos, en ningún caso se recomienda que cada docente realice esta tarea por separado, debe ser una guía detallada del equipo académico para lograr la integridad de los objetivos.
- Se sugiere ajustar formatos de documentos como planificaciones o diseño de clases de manera simple y clara para lograr la planificación, muchas veces deseamos lograr en un documento todo el proceso de enseñanza el currículo priorizado nos invita a re-pensar nuestro proceso poniendo foco en lo esencial del proceso

de enseñanza, ayudando a los docentes a focalizarse en lo realmente importante en estas etapas.

- Respecto al horario se recomienda ajustar para contar con las horas lectivas para la implementación del nuevo currículo, en general los horarios online son más reducidos que los horarios presenciales, es por esto que se recomienda armar dicho horario articulando asignaturas, realizando clases con más de un profesor, esto permitirá ir fomentando el trabajo conjunto para el cumplimiento de los objetivos y luego podrá avanzar a trabajo articulado de asignaturas.
- Es muy recomendable considerar los horarios diferidos para los más pequeños (con horario de las tardes para conexión responsable con los apoderados), en esta etapa ya se podría incorporar clases online a niños más pequeños (pre-kinder y kínder) por ejemplo dos veces por semana.

## Actividades claves para mejorar las prácticas docentes, considerando metodologías de aprendizaje activo.

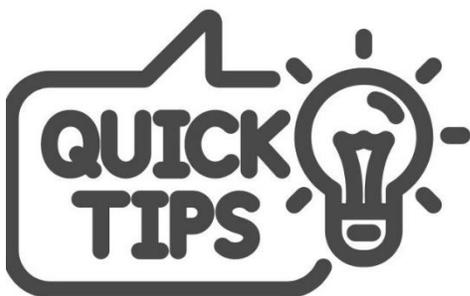
En esta etapa se recomienda guiar a los docentes hacia un trabajo colaborativo articulado, es decir armar duplas o tríos de asignaturas que tributen al logro de los aprendizajes de los estudiantes, diseñar planificaciones de clases con actividades pedagógicas que incorporen los objetivos de más de una asignatura. Para su implementación se puede aplicar conceptos de aprendizaje basados en proyecto, desafíos pedagógicos y estrategias metodológicas que permiten adaptarse con mayor facilidad al contexto en el que estamos inmersos, esto logrará en un corto tiempo de clases, el estudiante logre vivir una experiencia basada en el “aprender haciendo”, con el fin de lograr aprendizajes más significativos.

**Objetivo de esta acción:** Mejorar las prácticas docentes para la incorporación de herramientas de aprendizaje activo que permitan abordar de manera integral y experiencial el aprendizaje de los estudiantes.

Algunas actividades propuestas a realizar son:

Tareas Propuestas	Responsable Propuestos	Resultados Propuestos
1.- Capacitar al equipo docente en la utilización pedagógica de herramientas para el trabajo on line, Google Drive, Google Classroom, zoom u otras herramientas colaborativas.	Jefe de UTP	Realizar análisis detallado por análisis de aprendizaje por aplicación (Gmail, Drive, Classroom y Zoom). Esto se puede verificar aplicando la encuesta tecnológica aplicada en la fase inicial.
2.- Implementar algún nivel de articulación de Asignaturas, para lograr la planificación conjunta de objetivos curriculares, algunas agrupaciones pueden ser:	Jefe de UTP	Los docentes logran planificar, clases en conjunto priorizando los objetivos curriculares, indicadores y habilidades,

(a) Matemáticas – Ciencias – Música (b) Lenguaje – Historia – Artes		generando herramientas de evaluación conjunta.
3.- Co-diseñar actividades interdisciplinarias de aprendizaje activo, poniendo en práctica algunos aspectos de la metodología ABP y desafíos pedagógicos	Jefe de UTP	Los docentes logran trabajar en equipo diseñando actividades o desafíos de aprendizaje utilizando los conceptos de clases Síncrono – Asíncrono.



## Recomendaciones para implementar mejoras en

### prácticas docentes:

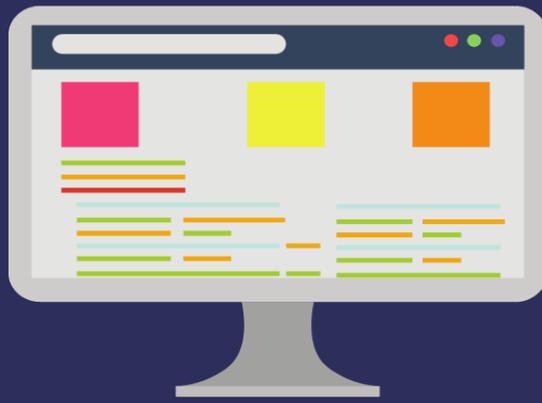
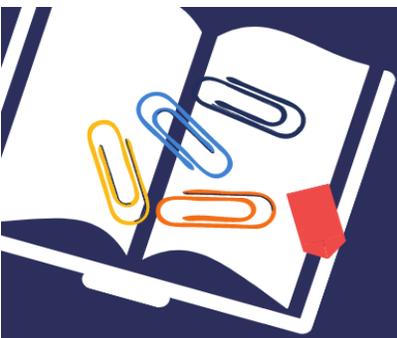
- ✓ Para avanzar en implementar un cambio en las prácticas docentes, en el contexto de clases online y aprendizaje activo se sugiere asegurar que los docentes son capaces de utilizar las herramientas básicas de uso tecnológico (Mail, Drive, zoom u otro, herramientas de documentación Word, Excel, power point y manejo de internet en general), si el docente no es capaz de moverse cómodo en este entorno, adicionar un cambio de praxis docente será de un mayor estrés.
- ✓ Es importante lograr definir una estrategia de articulación de contenidos para el logro de objetivos curriculares, dado que al tener menos horas lectivas se

hace muy desafiante lograr abordar el currículo de manera separada por asignaturas, el poder articular contenidos en una misma clase permitirá no solo lograr los objetivos de aprendizaje de más de una asignatura, sino que además disminuirá la presión en los trabajos de los estudiantes.

- ✓ Se sugiere comunicar a estudiantes y apoderados cualquier cambio de estrategia de enseñanza para que se resuelvan dudas tan simples como ¿Por qué hay más de dos profesores en una clase?, ¿Quién me va a evaluar? ¿El trabajo de que asignatura es?, pero además se comprenda los beneficios de trabajar de esta manera.
- ✓ Se recomienda comenzar el proceso de implementación de desafíos de manera simple, que no genere mayor impacto docente y que les permita gradualmente entrar en un proceso de mejora continua clase a clase, en esta etapa lo más importante es lograr instalar el concepto de mejora continua de manera constante.
- ✓ Se propone que el colegio pueda generar un espacio de horario dedicado a la mejora continua, donde no sólo se pueda observar de manera crítica la clase realizada, sino también planificar en conjunto la nueva mejora a dicha clase, esto es clave de realizar durante todo el proceso.
- ✓ Respecto a la implementación de desafíos pedagógicos, esto llevará no solo un impacto a nivel de docentes, sino de los estudiantes, los desafíos pedagógicos desarrollan la autonomía y creatividad en ellos por lo tanto quedará

visible que tipos de estudiantes hemos formado, ¿podrán los estudiantes lograr actividades autónomas y desafiantes para su aprendizaje? Esto será un camino a desarrollar.

Al finalizar esta etapa se debe realizar el proceso de evaluación para lograr el mejoramiento continuo de cada paso y de las acciones definidas en este paso, con el fin de que sean potenciadas o dadas de baja en la próxima etapa.



# PASO 3: INTEGRACIÓN DE CANALES DE CONEXIÓN



- 1.- Computador
- 2.- Teléfono
- 3.- Página web
- 4.- Whats app
- 5.- Mail
- 6.- Redes Sociales
- 7.- Presencial caso a caso



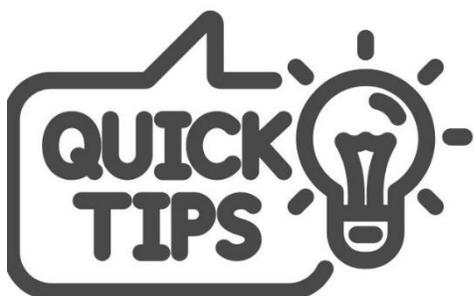
El paso 3 es la etapa donde se logra integrar y mejorar todas las acciones definidas en los pasos anteriores, el objetivo es que todas las acciones de enseñanza – aprendizaje queden disponible a todos los estudiantes a través de todos los canales de conexión que posee la organización, el foco principal es poder lograr hacer partícipe a todos los estudiantes en el proceso de enseñanza remoto independiente de su condición económica, técnica o familiar.

Las acciones definidas son un reforzamiento para lograr conectar a los estudiantes que en las fases anteriores no se han vinculado al colegio, el objetivo es disminuir al mínimo la deserción escolar y generar acciones con apoderados y estudiantes para que puedan superar las situaciones que no les permiten conectare y así puedan recuperar la motivación por su proceso educativo.

Las acciones sugeridas para este paso son:

Ámbito	Acciones
Liderazgo Directivo	<p><b>Entrega de Material y Trabajos de manera presencial</b> para que los estudiantes puedan realizar en sus casas, aprovechar las instancias de turnos éticos o actividades de entrega de alimentos (JUNAEB) para que los apoderados o estudiantes puedan hacer llegar sus trabajo a los docentes..</p>
	<p><b>Ajustar el proceso de evaluación para el procesos de enseñanza remota</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar o combinar el proceso de evaluación con evaluaciones formativas y sumativas que logren motivar a los estudiantes a tener experiencias variadas de verificación en el aprendizaje.</li> <li>• Diseñar informes de avance para los estudiantes que reflejen de avance del proceso de conexión remota, es decir que puedan reflejar la experiencia de mantenerse conectados, de resolver problemáticas del entorno remoto para que ayude a los niños y apoderados comprender en que focalizarse para adaptarse a las nuevas situaciones.</li> </ul>

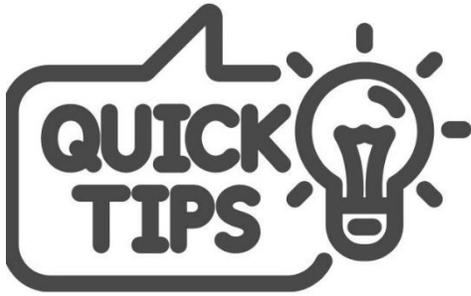
	<p><b>Generar comunidades de aprendizaje docente</b>, para el mejoramiento de las prácticas a través del uso de herramientas de colaboración como Google Drive, Zoom, correos corporativos, Drive por cursos, página del colegio, Classroom, aprendo en línea, TV educa.</p>
<p>Relacionamiento Convivencia Escolar</p>	<p><b>Fomentar el autocuidado de los estudiantes</b>, para lograr apoyarlos en el proceso de cambio educativo y para comprender el entorno con una mirada esperanzadora, se pueden realizar talleres que apunten a: “propósito de vida en tiempos de crisis”, “compromiso y re silencia en su proceso de aprendizaje”, “uso seguro de herramientas en línea, redes sociales y videojuegos” y otros de acuerdo al nivel de madurez de los estudiantes.</p>
	<p><b>Lograr contactar a todos los estudiantes</b>, contar con un equipo de apoyo que puedan tener como misión contactar a los apoderados o estudiantes de no se han vinculado con el colegio, el objetivo es poder pesquisar los casos más críticos de deserción escolar, el motivo de este para poder generar una acción para abordarlo.</p>



## Recomendaciones para la fase de integración:

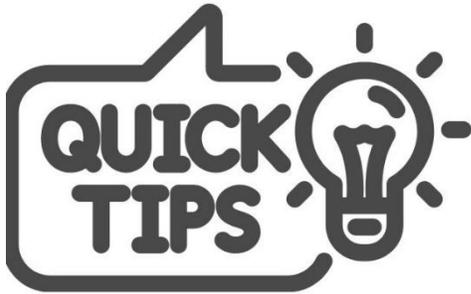
### 1.- Entrega de Material y Trabajos de manera presencial

- ✓ Se sugiere crear una planilla de seguimiento para detectar los estudiantes que no se han conectado en las últimas semanas de clases, esto puede ser recolectado por los profesores jefes o docentes de asignaturas, esta información debe ser utilizada en un repositorio común como Google Drive donde cualquier estamento de la comunidad educativa pueda acceder en cualquier momento para mantenerla actualizada.
- ✓ Se recomienda crear un repositorio de documentación donde puedan acceder los estudiantes de manera segura, aquí se debe aprovechar la herramienta **G Suite For Education** que el Ministerio de Educación ha puesto a disposición de los colegios sin costo para apoyar la implementación de enseñanza remota, en él se puede acceder a Drive corporativo, uso de Classroom, correos institucionales y todas las funcionalidades de una herramienta colaborativa para toda la comunidad. Se recomienda generar un repositorio de clases grabadas por curso y asignaturas para los estudiantes que no logran conectarse de manera periódica.
- ✓ Es beneficioso generar actividades, guías o lecturas para el grupo de estudiantes que no se ha conectado, y que puedan utilizar el repositorio común como herramienta donde también se pueden acceder a clases grabadas para su apoyo. Para casos de estudiantes que no pueden acceder al repositorio se sugiere que se logre imprimir el material y dejar disponible para que sea retirado por los apoderados o estudiantes en las instancias de entrega de alimentos, turnos éticos u otras en que se pueda abrir el colegio de manera segura. Así mismo se puede recibir el material trabajado por los estudiantes para ser validado y evaluado.



## 2.- Ajustar el proceso de evaluación para el proceso de enseñanza remota

- ✓ Por el periodo que dure la contingencia se recomienda cambiar la escala de evaluación de notas por conceptos (Insuficiente, Suficiente, Bueno y Muy Bueno), con el fin de mantener a los estudiantes motivados con el proceso de enseñanza. El consejo docente deberá definir en qué momento es conveniente cambiar a notas o finalmente transformar estos conceptos en una sola nota que permita la promoción del estudiante. Cualquiera que sea la decisión debe ser informada antes a estudiantes y apoderados para su comprensión.
  
- ✓ Es necesario informar a estudiantes y apoderados del modelo evaluativo que se aplicará, para que estudiantes y apoderados logren acoger positivamente el modelo evaluativo y entiendan su objetivo, esto se puede lograr a través de comunicados, reuniones, en clases.
  
- ✓ Se recomienda diseñar una herramienta adicional que permita observar el comportamiento del estudiante en el proceso de aprendizaje remoto, un informe adicional al informe de conceptos o notas, que pueda reflejar desde el punto de vista de la educación remota la participación del estudiante, más allá de las evaluaciones que el estudiante tenga.

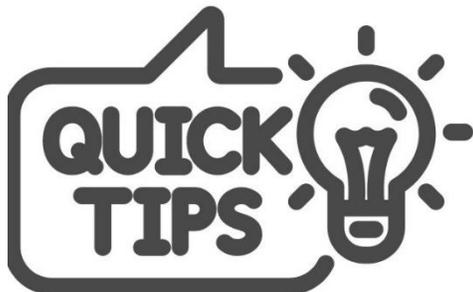


### **3.- Generar comunidades de aprendizaje docente**

- ✓ Es muy recomendado lograr generar los espacios de reflexión docente para la implementación de prácticas de enseñanza remota y curricular, esto requerirá tomar decisiones

respecto a las horas disponibles de los docentes para este efecto, las reuniones Zoom colaboraron para proponer horarios adicionales de trabajo para no impactar las clases y deben ser consensuadas por todo el equipo docente.

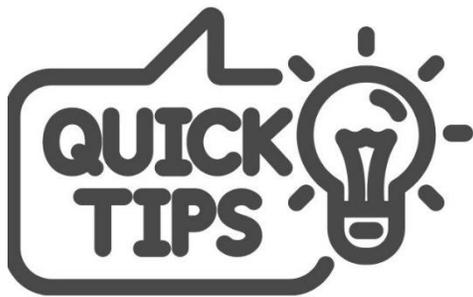
- ✓ Se sugiere definir un temario a tratar focalizado en aprendizajes priorizados de tecnología.
- ✓ Se propone definir docentes líderes de aprendizajes tecnológicos para realizar las clases docentes.
- ✓ Se recomienda planificar una agenda de focalizada en las herramientas que utilizan los docentes, en este punto se debe tener cuidado de no agobiarlos con información adicional tecnológica que no están en condiciones de recibir, para no generar un stress adicional.



### **4.- Fomentar el autocuidado de los estudiantes**

- ✓ Se debe cuidar y generar contención a los estudiantes a través de talleres preparados según las necesidades de cada grupo y que cada curso tenga al menos un taller mensual en su hora de orientación.

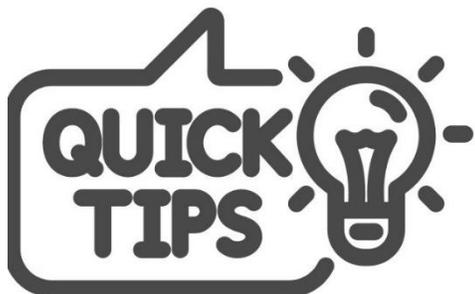
- ✓ Definir las temáticas a tratar según e contexto colegio.
- ✓ Buscar en las plataformas del ministerio apoyo en talleres similares disponibles para aplicar.
- ✓ Evaluar el resultado de los talleres, vía alguna herramienta tipo encuesta que debe ser aplicada a estudiantes y docentes.



#### **5.- Lograr contactar a todos los estudiantes**

- ✓ Se sugiere mantener el vínculo de los estudiantes a través de llamados telefónicos periódicos a apoderados y estudiantes, para tomar acción de mejoras al proceso de enseñanza remoto.
- ✓ Lograr asignar a inspectores y auxiliares de aula cursos para los llamados si están disponibles.
- ✓ Capacitar al equipo de llamados en el uso de herramientas colaborativas para registrar el proceso de llamados, se sugiere usar un Drive corporativo y con acceso a una planilla de llamados de manera semanal.
- ✓ Si se logra implementar esta sugerencia es necesario realizar análisis de los casos contactados para la toma de decisiones del proceso enseñanza- aprendizaje y lograr una comunicación fluida y constante con docentes para la aplicación de acciones.

Al finalizar el paso tres, se debe realizar un proceso de evaluación global que incluya los pasos anteriores, donde se verifique y evalúe el proceso de transformación desde la implementación de los objetivos globales y específicos definidos en la fase inicial y definir si se requiere modificar los objetivos iniciales o continuar con la mejora continua del camino recorrido.



#### **6.- Fomentar el liderazgo del equipo Instruccional y desarrollar liderazgos intermedios**

- ✓ Se sugiere mantener y potenciar el equipo de transformación que se ha generado en el colegio, éste será fundamental para poder avanzar en crear nuevos ajustes al proceso de enseñanza en los periodos futuros.
- ✓ Se recomienda invertir en capacitación a este nuevo grupo de dirección, para que logren guiar con confianza y sabiduría a los equipos intermedios.
- ✓ Se sugiere comenzar a crear diferentes equipos de liderazgos intermedios que apoyen al equipo directivo en la implementación de las acciones de mejora, por ejemplo crear el equipo de expertos en tecnología, expertos en aplicación de desafíos, expertos en diseño de planificaciones y rúbricas, etc. Así potenciar a cada docente en lo que se sienta más cómodo y así mismo logré solicitar ayuda sin ningún tipo de resistencia en los temas que no maneja con seguridad.

# Conclusiones

Esta guía permite ayudar a la implementación del proceso de aprendizaje remoto. En el colegio que se aplicó se logró llegar un 70% de estudiantes vinculados a este proceso en los diferentes canales de conexión que se habilitaron, sin embargo esto nos lleva a deducir que se debe contemplar más de un canal de acceso al proceso de enseñanza aprendizaje, con el fin de que se pueda abarcar el máximo de estudiantes según su factibilidad técnica y su actitud frente al estudio, es necesario contar con canales alternativos de aprendizaje además de las clases Online, esto es mandatorio y se debe diseñar desde el inicio del proyecto, considerando desde los niveles menos digitalizados a los totalmente manuales, con esto se puede asegurar que todos los estudiantes independiente de su capacidad puedan acceder a un nivel de aprendizaje y así lograr mantener algún tipo de vínculo con su colegio y profesores, disminuyendo así el número de deserción escolar.

Queda la inquietud o pregunta respecto al nivel de aprendizaje que puedan adquirir los estudiantes, esto se podrá verificar una vez que se pueda regresar a clases presenciales y lograr medir objetivamente que aprendió cada niño, sin embargo entendemos que en estas condiciones el currículo no es lo único que podemos medir como aprendizaje, de hecho este se queda corto frente al nivel de desafíos y adecuaciones que los estudiantes y docentes debieron enfrentar para lograr dar continuidad al proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo tanto frente a la pregunta ¿Qué aprendieron los niños? es algo que todavía no podremos responder y que sólo podremos responder una vez que logremos volver a compartir en aula presencial y podamos conectar con nuestros alumnos de manera integral es decir en cuerpo, mente y espíritu.



# Agradecimientos

PARA NUESTRA QUERIDA COMUNIDAD  
ALMENDRINA, A SUS DOCENTES,  
AUXILIARES, INSPECTORES,  
SECRETARIAS Y EN ESPECIAL AL EQUIPO  
DIRECTIVO DE TRANSFORMACIÓN QUE  
HIZO POSIBLE QUE EL AÑO 2020 HAYA  
SIDO EL AÑO DE MAYOR GRATITUD,  
COMPROMISO, SUPERACION Y SERVICIO  
EN NUESTRA HISTORIA DE VIDA

38 AÑOS APRENDIENDO SIN LIMITES,  
SIRVIENDO CON AMOR

[WWW.COLEGIOELALMENDRO.CL](http://WWW.COLEGIOELALMENDRO.CL)

