



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL**

Propuesta de una Estrategia de Control para una Gestión Curricular Efectiva

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile,
para optar al Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación,
Mención en Administración Educacional.

Estudiante:

Sue Ann Ugalde Olivares

Profesor Guía:

Guido Guerrero Sepúlveda

Santiago de Chile, 2015

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS, es una palabra que me parece insuficiente para expresar la inmensa gratitud que tengo hacia quienes me apoyaron en esta larga travesía del conocimiento y aprendizaje.

En ciertos períodos dormí con mi peor crítico –yo misma– pero hasta esa experiencia me ayudó a crecer en el ámbito personal y profesional.

MUCHAS GRACIAS es mi profunda declaración a quienes me acompañaron con un gesto, una palabra y un abrazo.

ÍNDICE

Resumen	5
Introducción	6
I. Planteamiento del Problema de Investigación	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Propósito de la investigación	9
1.3 Definición del problema.....	10
1.4 Justificación del estudio	11
1.5 Interrogantes del estudio.....	12
1.6 Objetivos del Estudio	12
II. Marco Referencial	13
2.1 Gestión Educativa	13
2.2 Gestión Curricular	14
2.3 Control.....	19
2.3.1 <i>Conceptualizaciones</i>	19
2.3.2 <i>Etapas</i>	21
2.3.3 <i>Tipos de control</i>	24
2.3.4 <i>Principios</i>	25
2.4 Estrategia	27
2.4.1 <i>La Estrategia como concepto y alcance</i>	27
2.4.2 <i>Calidad de la información recibida y obtenida</i>	29
2.4.3 <i>Propuesta de estrategia</i>	30
III. Metodología de estudio	42
3.1 Tipo de investigación y Diseño.....	42
3.2 Características de los participantes	42
3.3 Procedimientos para la recolección de datos.....	45
3.4 Validación de instrumentos	46
3.5 Instrumentos	49
3.6 Análisis de datos.....	51

IV. Resultados y Discusión	52
4.1.1 Información de los pasos que componen la estrategia de control	52
4.1.2 Recursos e Instrumentos para ejecutar los pasos de la estrategia de control	82
4.1.3 Elementos a considerar en torno a la estrategia de control	84
V. Conclusiones	91
VI. Referencias Bibliográficas	96
Anexos	99
Anexo 1: Cuestionario jefe de Unidad Técnico Pedagógica	100
Anexo 2: Cuestionario Director y Docentes	112
Anexo 3: Entrevista de Unidad Técnica Pedagógica	124
Anexo 4: Entrevista de Docente	126
Anexo 5: Tabla “Realización de Medición: Análisis como herramienta de monitoreo”	128
Anexo 6: Tabla “Acciones de monitoreo”	129
Anexo 7: Tabla “Monitoreo de la organización curricular”	132
Anexo 8: Tabla “Impacto del monitoreo en las prácticas docentes y su preparación”	133
Anexo 9: Tabla “Monitoreo de la acción docente en el aula”	134
Anexo 10: Tabla “Monitorear la evaluación de la implementación curricular”	135
Anexo 11: Tabla “Procedimiento para una irregularidad”	136
Anexo 12: Tabla “Evaluación del monitoreo”	138
Anexo 13: Tabla “Periodicidad del monitoreo”	139
Anexo 14: Tabla “Factores que facilitan el monitoreo”	140
Anexo 15: Tabla “Factores que dificultan el monitoreo”	141

Resumen

Algunas organizaciones educacionales han observado y comprobado cómo sus procedimientos técnico-pedagógicos no consiguen los objetivos para los que fueron planificados, lo cual conduce a revisar qué sucede con el proceso de control de las acciones, considerando que este último es una de las cuatro funciones que competen a la administración de un establecimiento educacional.

En efecto, uno de los ámbitos en que se observa una ausencia de Control es la Gestión Curricular, cuya práctica compete a los integrantes de la Unidad Técnico Pedagógica como responsables del proceso de enseñanza y aprendizaje.

A través de una metodología cualitativa de corte transaccional, se realizó un estudio de caso que permitió proponer una estrategia de control para implementar una gestión curricular acorde a las necesidades de una organización escolar efectiva.

El contexto en el que se enmarcó la presente investigación fue un Liceo Municipal que imparte enseñanza media perteneciente a la Región Metropolitana, cuyo foco de análisis fue el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica -responsable del ámbito de gestión curricular-, y en los Docentes –profesionales que reciben las orientaciones curriculares e implementan el currículum en la sala de clases-.

Introducción

La presente investigación se sitúa en el área de la Administración Educacional, y en este contexto se abordan dos temáticas relevantes para la organización escolar: el Control y la Gestión Curricular.

Por una parte, la investigación propone identificar las dimensiones que componen la gestión del currículum, las que debiesen ser controladas en su totalidad por los responsables de la Unidad Técnico Pedagógica del Liceo en estudio, y por otra parte, identificar y describir los pasos que requiere una estrategia de control para la Gestión Curricular.

De acuerdo a lo anterior, la investigación tiene como propósito proponer una estrategia de Control que facilite el logro de los objetivos educacionales presentados por la Gestión Curricular, cuyo responsable es la Unidad Técnico Pedagógica.

La unidad de análisis la constituye el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, el Director y los Docentes (varios subsectores). La metodología aplicada fue un estudio de caso único en el que se realizó un análisis enmarcado en una metodología de tipo cualitativa.

La investigación pretende que el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica del Liceo disponga de una estrategia que le permita llevar un control sobre la gestión que realiza del currículum. En este escenario, se contribuye a analizar un soporte técnico que ayuda al nivel meso de la organización escolar a operar con una herramienta de control para los procesos de gestión del currículum.

El estudio se compone de cuatro capítulos, a saber: Capítulo uno, expone principalmente el propósito, justificación y objetivos planteados en la investigación. Capítulo dos, presenta un marco referencial que sustenta dicho estudio. Capítulo tres, muestra la metodología que se ha utilizado en la elaboración de una estrategia de control para la Gestión Curricular. Capítulo cuatro, se plantean los resultados de la metodología aplicada. Capítulo cinco, las conclusiones a las que ha conducido la investigación.

I. Planteamiento del Problema de Investigación

1.1 Antecedentes

La literatura evidencia que el Control es una etapa reveladora en el logro de objetivos de una organización, mencionando que “toda la planificación del mundo tendrá poco valor si la gerencia no establece algún tipo de sistema de control” (Donnelly et al, 1999). En tanto, la Gestión Curricular es visualizada como un elemento clave en la calidad de los procesos curriculares generando un impacto en los resultados educativos, por lo que se debería llevar a cabo en todos los establecimientos.

A su vez, la misma literatura ha expuesto conclusiones acerca de la función y ventajas que tiene el control en el área o departamento en el que se utilice, sin hacer alusión a su aplicación en la gestión del currículum. Respecto de la Gestión Curricular, sólo se menciona su reconocida importancia tanto en los procesos de mejora educativa como su efecto en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, los autores Donnelly, Gibson, Ivancevich (1999), señalan que la mayoría de las organizaciones: *“no fallan ni tienen problemas a causa de la ausencia de talento o de visión estratégica, sino más bien debido a la falta de una intervención cuando es necesario e identificar las mejores prácticas... en esencia, las fallas pueden atribuirse generalmente a la **falta de control** en todos los niveles de la organización”*.

En este contexto, en cuanto a la relación entre Control y Gestión Curricular, el Ministerio de Educación de Chile (2005) otorga orientaciones acerca de la evaluación de una de las cuatro dimensiones que componen la gestión curricular -referida a la implementación curricular- pero no alude a controlar o monitorear la gestión que se realiza. En consecuencia, dichas orientaciones se focalizan solo en el “diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales”, y en sus criterios solo hace mención a que el Director y el equipo

directivo “aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular”, omitiendo lineamientos y/o herramientas para llevarlos a cabo.

Otro documento -Pauta Más Directivos del Ámbito Institucional (Ministerio de Educación de Chile, s/f)- expone la necesidad de formular “objetivos y metas institucionales que permitan dirigir la gestión del establecimiento hacia el logro de más y mejores aprendizajes. Su uso permite a los docentes directivos y técnico-pedagógicos reconocer aquellas prácticas de gestión que necesitan ser fortalecidas con el objeto de generar las condiciones institucionales que aseguren el logro de más y mejores aprendizajes”. Si bien esto es un lineamiento para la planificación, no expresa una sugerencia acerca de cómo realizar la gestión y el monitoreo del ámbito curricular.

En definitiva, en los documentos del Ministerio de Educación de Chile se identifican las áreas que deben ser fortalecidas por los equipos, pero no se señalan ni se dispone de orientaciones, estudios o investigaciones acerca de cómo controlar los procesos de la gestión del currículum.

1.2 Propósito de la investigación

“La clave de un plan, estrategia o idea no está solamente en su diseño, planificación e implementación sino en su control” (Donnelly et al., 1999). En efecto, el equipo técnico-pedagógico tiene la función de asegurar la implementación de las acciones y logro de objetivos del ámbito curricular; esto exige que el equipo competente comprenda y posea un lineamiento de control para garantizar su puesta en marcha, proceso y finalización.

Al respecto, si bien los establecimientos realizan algunas acciones (por ejemplo, solicitar planificaciones y revisar el uso del libro de clases) para conocer el cumplimiento de ciertas tareas –lo cual se cumple de manera aislada en el tiempo–, no poseen lineamientos que orienten una gestión del currículum de manera efectiva.

Por lo tanto, una de las variables que da continuidad al logro de la planificación es el control, y las organizaciones fallan en sus planes por la falta de él durante la gestión que realizan del currículum.

De acuerdo a lo anterior, el propósito del presente estudio es proponer una estrategia de control que permita a los integrantes de la Unidad Técnico Pedagógica responder de manera más efectiva a la gestión curricular llevada a cabo en el establecimiento educacional.

1.3 Definición del problema

La Unidad Técnico Pedagógica (U.T.P.), en una organización escolar, debe cumplir con determinadas funciones en el ámbito de la gestión y currículum para desempeñar de manera efectiva su quehacer.

Sin embargo, y pese a lo anterior, existe un conocimiento insuficiente respecto a contar con un procedimiento que controle las prácticas de gestión que la unidad educativa debe realizar, tanto en el inicio, en el desarrollo como en la finalización de los procesos educativos del establecimiento, ya sea organización, implementación y/o evaluación. Esto es, no se cuenta con una estrategia que permita monitorear las prácticas que efectúan los docentes y el equipo técnico para dar cumplimiento a los objetivos programados, sino solo se visualizan en la práctica ciertas actividades aisladas.

De esta manera, la pregunta de investigación es: *¿existe una estrategia de control que facilite a los integrantes de la unidad técnica pedagógica realizar una gestión curricular efectiva?*

1.4 Justificación del estudio

A través de los años diversas áreas de las ciencias han estudiado el control como una función restrictiva. Esta concepción tan arraigada en la sociedad y en algunas ciencias no revela el carácter de monitoreo que se destaca en la función de control.

En este sentido, para conseguir una mejora desde la perspectiva del control, se requiere que los integrantes de la unidad técnico pedagógica conozcan los lineamientos para controlar las actividades que son parte de la gestión del currículum, lo cual tiene como medio el conocimiento de las acciones que constituyen un control. Del mismo modo, se contribuye a la distinción de las dimensiones que componen una gestión curricular, lo que requiere reconocer las dimensiones que deben ser gestionadas y controladas por ellos.

Por lo tanto, para obtener una mejora continua en la manera en que se gestiona el currículum es preciso proponer una estrategia de control enfatizada en la comprensión de las acciones que sustentan el procedimiento de monitoreo y a partir de ello iniciar la optimización del proceso.

La información brindada por la propuesta de estrategia de Control también ayudará a los profesionales técnicos y pedagógicos a contar con un procedimiento para:

- i) Detectar las fallas en los procesos de gestión del currículum,
- ii) Tomar decisiones pertinentes que generen un impacto en la gestión del currículum,
- iii) Desarrollar las actividades de cada dimensión de la gestión curricular conforme a lo planificado.

1.5 Interrogantes del estudio

1. ¿Qué dimensiones de la gestión curricular son controladas por la Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento educacional?
2. ¿Qué acciones de control llevan a cabo los integrantes de la Unidad Técnico Pedagógica?
3. ¿Qué acciones de control debería contener una estrategia para una gestión curricular efectiva?

1.6 Objetivos del Estudio

Objetivo General

Proponer una Estrategia de Control que facilite la Gestión Curricular efectiva a la Unidad Técnico Pedagógica de un establecimiento municipal perteneciente a la Región Metropolitana.

Objetivos Específicos

1. Identificar las acciones de control que realiza la Unidad Técnico Pedagógica.
2. Analizar las dimensiones de la Gestión Curricular que son controladas por la Unidad Técnico Pedagógica.
3. Establecer las acciones de control que deben configurar la estrategia de control para realizar una Gestión Curricular efectiva.

II. Marco Referencial

En el presente capítulo se expone información relacionada con la temática de estudio principalmente en la gestión, control y gestión curricular, orientadas a cómo colaboran en la configuración de una estrategia de control para la gestión curricular.

2.1 Gestión Educativa

El concepto de gestión educativa ha sido analizado y diferenciado por diversos autores según el objetivo del área, a los procesos involucrados y a los participantes.

Restrepo (2000) plantea a la gestión como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". Por su parte, Mora (citada por Restrepo, 2000) esboza que "por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado", mientras que Sepúlveda (2006) comprende la gestión como "la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas para lograr objetivos, asumiéndose la responsabilidad de la calidad de los resultados".

Desde la perspectiva educacional y en este estudio la gestión educativa se comprenderá como "el proceso mediante el cual, el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias y acción) y los resultados que se lograrán" (Sepúlveda, 2006).

Al respecto, se destaca que la gestión no es entendida como un fin en sí misma, sino que pretende el logro de las metas asociadas a la misión de la organización, las que deben estar dirigidas hacia "el impacto directo en el logro de los resultados de aprendizaje y en la formación de los alumnos como personas y ciudadanos" (Weinstein, 2002).

Conjuntamente a la concepción de gestión educativa, el Ministerio de Educación (2003) estableció un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) que definió como “un conjunto coordinado de componentes, herramientas y recursos de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos de gestión escolar, esto es, de las condiciones organizacionales para la obtención de resultados educativos” (MINEDUC, 2005). Allí instaura un modelo de calidad en el que identifica procesos claves que exponen los logros de las organizaciones escolares, a saber: Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, y Recursos. El propósito es que los establecimientos educacionales apoyen su gestión escolar en estas áreas para organizar y planificar sus objetivos.

En este sentido, la gestión orienta las acciones que se diseñan e implementan en una organización; específicamente, en el marco de la gestión educativa, el Ministerio de Educación establece la gestión curricular (s/f), área de estudio de la presente investigación, la que se desarrolla en el siguiente apartado.

2.2 Gestión Curricular

Una de las áreas que deben abordar los equipos de una organización educacional es la Gestión Curricular, área del modelo de gestión de calidad propuesto por el MINEDUC. Desde la perspectiva de la administración educacional, la Gestión Curricular está ubicada en el nivel meso y macro de la organización a cargo del docente técnico-pedagógico y del equipo directivo, respectivamente.

Según Betty & Rohlehr (citada por el Ministerio de Educación, 2007) la Gestión Curricular está referida al “diseño, desarrollo, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas, lo que implica implementar y monitorear el currículo”.

Mientras que en el Marco Para la Buena Dirección (Ministerio de Educación, 2005) se hace referencia a la gestión del currículum como un eje central en el quehacer de los equipos cuyo objetivo último es el aprendizaje. Su tarea es promover “el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum”.

Ambas concepciones aluden principalmente a la organización y promoción del diseño, implementación y monitoreo del currículo como elemento orientador de la enseñanza-aprendizaje. Al respecto, es preciso destacar que ambos incluyen el control y/o monitoreo como elemento con la misma importancia que el diseño y la implementación del currículum, por lo que debiese abordarse para desempeñar por completo la gestión curricular.

Poggi (citada por el Ministerio de Educación, 2007) la comprende como aquella que “aborda los saberes vinculados en forma directa con la dimensión pedagógico-didáctica; es decir, interpela directamente a la promoción de aprendizajes”.

Por su parte, Mondragón (2005) destaca que se trata de un “conjunto de acciones, estrategias e instrumentos que facilitan la puesta en acción del proceso curricular. Estas acciones están relacionadas con los subprocesos administrativos de planeación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación”. En este sentido, la implementación de la propuesta curricular de una organización está sostenida por los subprocesos o funciones administrativas que el equipo puede llevar a cabo.

Respecto a estas dos últimas concepciones, los autores destacan, por una parte, el aprendizaje y, por otra parte, la relación entre el currículum y los procesos administrativos. Por tanto, la gestión curricular existe para impactar en el aprendizaje y para ello emplea las herramientas que brinda la administración para llevar a cabo su función.

En definitiva, considerando las distintas concepciones mostradas, para efectos del presente estudio y de acuerdo con el Ministerio de Educación (sin fecha), el área de Gestión Curricular será entendida como un ámbito que “involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”.

Este ámbito comprende cuatro dimensiones, las que corresponden a un “contenido técnico” desagregado de él. Del mismo modo, el organismo público establece “elementos de gestión” o “descriptores” cuya función es operacionalizar el contenido de la dimensión.

Esta última perspectiva admite incluir en el estudio todas las prácticas educativas que se llevan a cabo en un colegio en directa relación con el PEI (proyecto que orienta el quehacer escolar de cada establecimiento educacional). A la vez, detalla su concepción en dimensiones que permiten recoger información específica de las actividades que se realizan en el establecimiento, de la mano de orientaciones a nivel nacional para guiar la gestión curricular.

Por lo anterior y conforme postula el Ministerio de Educación (sin fecha), dichas dimensiones y elementos de gestión o descriptores a considerar son:

1. Organización Curricular

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades formativas y educativas e intereses de todos los estudiantes.

Descriptores:

- Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio.
- Existen prácticas para asegurar que la propuesta curricular del establecimiento considera las necesidades e intereses de los estudiantes.
- Existen prácticas que aseguran una progresión y coherencia de los OF y CMO entre, ciclos y niveles.

2. *Preparación de la enseñanza*

Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran la organización, análisis y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje (diseños de enseñanza), en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes, para la implementación del currículum en el aula.

Descriptores:

- Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.
- Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.
- Existen prácticas para asegurar que los recursos educativos e informáticos se utilizan en coherencia con las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.
- Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.

3. *Acción Docente en el Aula*

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete eficazmente en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

Descriptores:

- Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.
- Existen prácticas para garantizar que el clima y la convivencia favorezcan el aprendizaje en el aula.
- Existen prácticas para asegurar que los docentes mantienen altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.
- Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.
- Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.

4. *Evaluación de la Implementación Curricular*

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el grado de desarrollo e impacto que tiene la implementación de la propuesta curricular, así como realizar los ajustes necesarios.

Descriptores:

- Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.
- Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.

- Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.

2.3 Control

El control y lo que ello implica es clave para establecer lo que se denomina “estrategia de control”, por lo que se especificará las conceptualizaciones del término, etapas, tipos y principios, con el propósito de identificar y asociar información relevante para diseñar dicha estrategia.

2.3.1 Conceptualizaciones

El control ha sido comprendido de distintas maneras según autores, disciplinas sociales y administrativas, escuelas y ámbitos de aplicación. La gran mayoría de quienes recientemente han publicado contenidos acerca del control destacan, en la base del vocablo, las definiciones establecidas por los fundadores de las escuelas de administración. Por ello, para efectos de revisar las conceptualizaciones pertinentes a este estudio, se revisan e integran tales fuentes que hasta la fecha se citan como fundamento para desde allí construir razonamientos.

Según Maddock (citado por Reyes, 2004), el control es entendido como una “medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”. Mientras Chiavenato (2002) menciona que es una función administrativa; trata de una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, por lo tanto, tiene un carácter regulador. Por su parte, Fayol (citado por Lucrecia et al, 2007) lo visualiza como aquel que consiste en "verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos...".

Tanto las definiciones de Maddock como de Chiavenato destacan la medición y evaluación como claves del control, condicionando la labor de controlar estas dos acciones que, según los autores, establecen una relación directa e inseparable.

Por su lado, Fayol expone que el control se representa como una verificación de lo establecido en el plan o planificación, con lo que centra la atención en confirmar y/o comprobar algo y/o alguien. De este modo, los autores comparten que el control es clave para tomar decisiones respecto a los resultados esperados, lo cual implica su inclusión en los planes organizacionales. De esta consideración se comprende la propiedad de detectar, corregir y reformularlo según las condiciones en las que se aplique.

En la misma línea, Stoner (1996) define el control como “un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas”, y según Black (2006) el control en el contexto organizacional “significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos”, en definitiva, se trata de una “regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones.”

Ambos autores, comparten la idea de control como un ajustarse a lo planificado, con lo que se puede agregar la idea de proceso y regulación de actividades a las propiedades ya extraídas. Si bien los autores no se contradicen ni excluyen en los elementos que atribuyen al concepto de control, sino que comparten varias ideas, no destacan la característica de monitoreo del control, lo que otorga el carácter de proceso continuo y retroalimentación en las acciones realizadas. Por ello, y a modo de integrar las definiciones en el marco de una estrategia para la gestión curricular, el control se entenderá, de acuerdo con Stephen y Coulter (2000), como el “proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa”.

De esta manera, en el presente estudio el control es de carácter administrativo y está enfocado en la acción, por cuanto ésta determina la estrategia para lograr los objetivos. Al

respecto, también se considera el desempeño de los involucrados en el sentido que toda acción es desarrollada por alguien, a quien se le orienta y retroalimenta durante el proceso continuo.

A partir de la definición seleccionada de control y su contextualización, en el siguiente apartado se exponen las etapas en las que es posible aplicarlo de acuerdo a sus particularidades y lo que se requiera conseguir con él.

2.3.2 Etapas

Según Donnelly, Gibson, Ivancevich (1999) el control puede responder a tres preguntas básicas, a saber: ¿cuáles son los resultados proyectados y esperados?, ¿por qué medios puede compararse los resultados reales y los proyectados? y ¿qué medidas correctivas son adecuadas y para qué persona autorizada?

De este modo, y de acuerdo con Donnelly et al (1999) y Stephen y Coulter (2000), el proceso de control contiene cuatro etapas:

- 1) estándar
- 2) la medición del rendimiento real
- 3) la comparación del rendimiento real con un estándar
- 4) la acción administrativa para corregir las desviaciones

Cada una de las etapas implica lo siguiente:

1) *Estándar*: según Stoner, Freeman, Gilbert (1996) un primer paso dentro del proceso de control es *establecer normas y métodos para medir el rendimiento*, que consiste en determinar objetivos y/o metas en una planificación, que puedan utilizarse para medir los resultados. Dichos objetivos y/o metas deben ser claros, mensurables, exactos y ser comunicados para favorecer el cumplimiento de roles. Esto coincide con lo que traducimos como estándares.

Esta idea la esclarece Donnelly et al. (1999) al precisar que el proceso de control supone que ya existen estándares de rendimiento, los cuales hacen referencia a objetivos y/o metas que debiesen establecerse en la planificación. “Para ser eficaces deben establecerse claramente... son también el criterio con el que se comparan las actividades futuras, presentes y pasadas, y se evalúan de diversas maneras: en términos físicos, monetarios, cuantitativos y cualitativos” (Donnelly et al. 1999)

Al respecto, los estándares y/o metas pueden ser aplicables a distintas actividades a controlar de manera cuantitativa y/o cualitativa, comprendiendo que en ambas es posible mantener la claridad y la exactitud de lo que se quiere monitorear. En este sentido, asignar indicadores favorece la distinción entre el logro o no cumplimiento del estándar.

2) *Medición del rendimiento real*: consiste en establecer cuál es el rendimiento real, ya sea de un área, departamento o sector. Para responder a esta etapa se cuenta con cuatro fuentes de uso habitual que proporcionan información, a saber: la observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos.

Este ejercicio se realiza de manera constante en una organización, pero su frecuencia depende del tipo de actividad que se mide, aun cuando los profesionales competentes evitan que los tiempos entre medición sean extensos (Stoner et al, 1996).

3) *Comparación del rendimiento real con un estándar*: consiste en comparar la medición realizada del rendimiento real con el estándar, meta u objetivo definido. En esta acción se debe determinar el rango o grado de variación, lo cual implica un análisis de las desviaciones. A partir de este análisis se establecen cuáles son las desviaciones significativas -tanto a favor como en contra de lo esperado- en las que el profesional debe intervenir activamente.

Si la medición corresponde positivamente con los estándares definidos en la planificación, el profesional puede comprender que la actividad marcha conforme a lo planificado, por lo que está “bajo control”.

4) *Acción administrativa*: consiste en practicar una acción de carácter administrativa en la que el profesional debe elegir entre tres alternativas:

- a) No hacer nada, lo que implica continuar con las mismas actividades que se llevan a cabo hasta el momento del control, guiándose por los mismos objetivos y condiciones.
- b) Corregir el rendimiento, consistente en efectuar una acción correctiva ante la identificación de una acción cumplida de manera deficiente, insuficiente o defectuosa. Dicha acción correctiva puede aplicarse en dos momentos, esto es, de manera inmediata o de forma básica.

La primera de ella denominada acción correctiva inmediata, como su nombre lo indica, es una reparación y restablecimiento que se realiza *ipso facto* sobre los problemas que se interponen en el logro de los objetivos. Mientras que la segunda alternativa llamada acción correctiva básica es entendida como aquella en que se determina cómo y por qué se desvió el rendimiento, para luego corregir la fuente causante de tal desviación.

c) Revisión del estándar, se refiere a examinar el o los estándares que se han establecido en la planificación, considerando que pueden ser o no elevados para la situación. Por lo tanto, y a diferencia de las dos alternativas anteriores, hace referencia a enfocarse en revisar el estándar y no el rendimiento.

Por su parte, Ballvé (2002) a través de su Cuadro de Mando –entendido como una herramienta de diagnóstico y gestión que orienta a la organización- considera como primer paso la *identificación del área clave*, entendido como el tema relevante que conduce a la estrategia y el que debe ser monitoreado debido a que su fracaso impediría el progreso del sector competitivo. Esta acción permitiría contextualizar aquello que será controlado así como chequear a qué área pertenece.

Asimismo, postula como dato básico los *indicadores clave* los que son entendidos como índices o ratios que entregan información acerca de la situación de cada área clave. Por lo tanto, esto permitiría verificar el estado de avance o cumplimiento de una actividad. A su vez, estos requieren “sustentarse en medios de verificación, ya que estos últimos son los que permiten hacer evidenciable el avance. Permiten constatar los cambios cualitativos o cuantitativos experimentados en las prácticas, procesos, actividades y resultados del establecimiento, que dan cuenta del logro de las metas comprometidas. Cabe advertir que los medios de verificación se deben seleccionar en relación con la pertinencia de los contenidos de las acciones diseñadas” (Ministerio de Educación, 2007).

En la literatura, las etapas del control se asocian al tiempo en que se realizan; en el siguiente ítem se especifica el tiempo que Black, Stephen y Coulter, Stoner et al., otorgan al control.

2.3.3 Tipos de control

Para determinar el tiempo en que se puede aplicar la estrategia de control, se cuenta con tres alternativas denominadas en la literatura como “tipos de control” (Black, 2006; Stephen y Coulter, 2000; Stoner et al., 1996), estas son:

- 1) *Control Preliminar o Preventivo*. Hace referencia a anticiparse a las posibles desviaciones, considerando los recursos humanos y materiales o cualquier tipo de insumos para garantizar el logro de los objetivos planteados en la planificación. Por lo tanto, el profesional realiza correcciones antes de poner en marcha las acciones y ejecuta el control en la medida que compara los estándares con los recursos disponibles. Este tipo de control se preocupa del futuro de las acciones y su logro de objetivos.

2) *Control Concurrente*. Consiste en supervisar las actividades que se están llevando a cabo, para cerciorar que los objetivos se están alcanzando. Por lo tanto, el control se enfoca en el proceso. En este tipo de control se presentan dos tendencias, a saber, dirigir a los subordinados en métodos y procedimientos, y supervisar el trabajo que dichos subordinados realizan. El profesional efectúa correcciones considerando la observación y supervisión directa para mejorar la calidad de los procesos y la cantidad de los recursos dispuestos, en el momento que surjan.

3) *Control de Retroalimentación o Correctivo*. Se enfoca en los resultados obtenidos, esto es, a partir de la información/resultados alcanzados se mejoran las acciones posteriores para lograr los resultados esperados. Por lo tanto, este control se concentra en el análisis de los resultados –considerando las desviaciones- y con ello se reprograman las futuras actividades. La calidad de la información conseguida dará lugar a la fluidez de la retroalimentación. El profesional realiza medidas correctivas no de los resultados obtenidos sino de las acciones realizadas, los recursos y estándar planteados en un principio en la planificación.

En este punto, luego de revisados el tipo, etapa y tiempo de control, es necesario explicitar ciertos principios que se comparten con el control, en post de agregar efectividad al proceso de monitorear una acción. A continuación se enfatizan dichos principios.

2.3.4 Principios

Autores tales como Stephen y Coulter (2000) y Reyes (2004) coinciden en la existencia de ciertos principios que caracterizan a los sistemas de control eficaz, los que se comparten con el control en su proceso administrativo. Estos criterios permiten que la estrategia que se propone en este estudio responda de la mejor manera posible a las acciones que son controladas, otorgando regularidad al proceso de monitoreo y posterior toma de decisiones.

Para determinar la estrategia de control se considerarán los siguientes:

1. *Precisión*: la información arrojada por el control debe ser precisa para que la reacción del profesional sea en un problema o desviación real y no en uno inexistente. La precisión de la información permitirá manejar datos válidos.

2. *Flexibilidad*: “para que el control sea eficaz, sus procedimientos deben responder a las condiciones cambiantes” (Black, 2006) y ser capaz de adaptarse y ajustarse para responder de manera efectiva a las demandas.

3. *Criterios razonables de estándares o Definición de estándares*: los estándares en los que se basa el control deben ser objetivos y precisos, esto permite una respuesta más clara y segura acerca del estándar que se estableció. Como bien menciona Reyes (2004) “no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se “valoriza”, y para ello se compara con “algo”; de ahí la regla de definir y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control”. Al respecto, es necesario mencionar que la objetividad y la precisión es aplicable a metas cuantitativas y cualitativas; en la primera se cuantifica aquello que se desea controlar, mientras que en la segunda se cualifica mediante indicadores concretos que permitan dar cuenta del cumplimiento o desvío en el logro de la meta.

4. *Excepción*: según Reyes (2004) el control “resulta más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado”. Esto es, la preocupación y ocupación se debe enfocar en los desvíos significativos más que en las situaciones consideradas dentro de lo normal. Se trata de aprovechar los beneficios de las desviaciones de tal manera de obtener un resultado más satisfactorio y valioso.

Considerando los principios que caracterizan a la estrategia de control, en el siguiente ítem se indaga en las etapas que caracterizan al control.

2.4 Estrategia

Para efectos de diseñar una estrategia se resuelve definir a qué se refiere y el tipo de información que se debiera manejar para un control de la gestión curricular. En el siguiente apartado se explica esta información.

2.4.1 *La Estrategia como concepto y alcance*

Variados han sido los enfoques y acepciones que se han otorgado al concepto estrategia, siendo el campo de la administración de empresas quien ha desarrollado en profundidad el término en cuestión.

Según Garrido (2006) algunas líneas de acción para comprender el concepto son,

- a) “siempre se refiere al enfoque de la actividad de la organización”, y
- b) “las decisiones estratégicas suelen tener un gran impacto sobre las organizaciones”.

A partir de estos elementos, es preciso explicitar algunas particularidades de ella:

- a) “La estrategia se refiere al medio. Ataña al logro de fines, no a su especificación” (Garrido, 2006)
- b) “La estrategia está preocupada de cómo alcanzar los objetivos, no con lo que aquellos objetivos son o deberían ser, o cómo ellos son establecidos.” (Garrido, 2006)
- c) “La estrategia consiste en acciones importantes necesarias a realizar y comprender” (Steiner citado por Garrido, 2006)
- d) “La estrategia contesta a la pregunta ¿cuáles son los fines que buscamos y cómo deberíamos alcanzarlos?” (Steiner citado por Garrido, 2006).

En la misma línea, Mintzberg (1997) menciona que la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. En este sentido, indica que “un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación o de la definición de metas, o no serlo”. De este modo, el autor enfatiza que la estrategia está centrada en la acción y no en el análisis.

Del mismo modo, la estrategia “adquiere forma y “ocurre a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente” por la organización.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) se establecen dimensiones de la estrategia que permiten su comprensión y fundamento, una de las más destacadas es que las estrategias formales efectivas comprenden tres elementos esenciales que la caracterizan: a) “las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse”, b) “las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción”, c) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido”.

En definitiva, los autores revelan que la estrategia no es sólo un elemento para enfrentar una determinada situación, sino es una guía de acción que permite conseguir los propósitos que la organización se ha propuesto, ya sea formalmente o no. La esencia de la estrategia es “construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas”.

Para efectos del presente estudio, y de acuerdo con la coordinación de la enseñanza media del MINEDUC, la estrategia se comprende como aquella que “señala lineamientos para la acción, con características de flexibilidad y oportunidad para que los actores tomen las decisiones respecto del contenido de sus acciones”, diferenciándola así de un modelo, el que indica “etapas y acciones rígidas que aseguran el éxito del objetivo propuesto, pero sin posibilidad de modificar”.

En consecuencia, la estrategia es comprendida como la característica que encauza la propuesta de control, por cuanto a través de ella se pueden establecer las acciones a seguir para realizar un monitoreo, destacando la flexibilidad y la toma de decisiones en ella. En este sentido, se destaca que la variable primordial que constituye dicha estrategia es el control, desde el que se generarán acciones de monitoreo.

Conjuntamente, la estrategia es movilizada gracias a la información que se recibe y/o recoge, la que permite poner en marcha los lineamientos que la caracterizan. Esto es, precisamente, lo que comparte la estrategia y el control; la información. Al respecto, en el siguiente apartado se especifica la calidad de la información que se requiere en este estudio.

2.4.2 Calidad de la información recibida y obtenida

Para el adecuado funcionamiento de la estrategia de control, ésta necesita de datos que cumplan con ciertas características o, como se conoce en la literatura, de “información óptima”. De acuerdo con Black (2006) tales particularidades son:

- 1.- Utilidad: se trata de conocer qué tan útil es la información obtenida y recibida para llevar a cabo las acciones y decisiones administrativas.
- 2.- Exactitud: los datos deben ser precisos para otorgar una base correcta al proceso de control. Esto ayudará a la utilidad y a la validez de la información que sustenta el proceso, evitando y desechando la información equivocada.
- 3.- Oportunidad: los datos deben recopilarse o recibirse en el tiempo y con la velocidad necesaria para tomar decisiones y realizar acciones. Este principio condiciona la utilidad y exactitud, pues aun cuando éstos se cumplan el factor tiempo, es decir, la información oportuna, es requisito para emprender acciones oportunas.

4.- Objetividad: consiste en determinar si el carácter de la información requerida es objetiva, en lo cual se destacan mayormente porcentajes y cantidades, o es pertinente la subjetividad, cuyos datos se enfocan en las formas de proceder, opiniones, comentarios y análisis. Por lo tanto, la objetividad de la información en el control está sujeta a la actividad bajo control.

2.4.3 Propuesta de estrategia

Con el propósito de proponer una estrategia, y a modo de complementar los contenidos expresados por los autores revisados en los ítems anteriores, se considera pertinente visibilizar y elevar algunas alternativas de las etapas a nivel de “paso” -en el lenguaje de Stephen y Coulter (2000)- dentro de la estrategia, e incluir acciones convenientes para el control. Estas se profundizan a continuación:

Stephen y Coulter (2000) presentan tres alternativas dentro del tercer paso denominado “acción administrativa” del proceso de control, ellas son: no hacer nada, corregir el rendimiento y revisión de estándar. En este estudio, se cree conveniente elevar las últimas dos alternativas a “pasos” dentro de la estrategia de control, al igual que las dos opciones que considera la segunda alternativa, debido a que cumplen con el carácter de pertinencia, factibilidad en su realización, contribución independiente al logro del objetivo, y cumplen con la no exclusión entre ellas.

De este modo, las acciones que se elevan a “paso” son comprendidas como complemento dentro de una estrategia y no alternativas ni opciones; esto es, el logro del objetivo no se condiciona a una elección del profesional sino que incorpora las acciones al proceso de control para hacerlo más efectivo, integral y flexible.

Por último, se hace preciso incorporar el componente responsable, en cuanto cada acción es realizada por un sujeto o un grupo, y será con ellos que se comparta el proceso; en definitiva, son quienes implementarán las actividades controladas.

A partir de los contenidos revisados y el análisis realizado, se propone una estrategia de control que está conformada por trece pasos –según corresponda–, los que el profesional técnico pedagógico puede seguir de manera ordenada en el proceso de gestión del currículum. Dicha estrategia considera los pasos como acciones concretas y coherentes entre sí, las que abordan los procedimientos que el profesional debiese cumplir para que la gestión curricular que realiza sea efectiva.

Cada paso del control puede ser aplicado a cada una de las dimensiones que componen la gestión curricular, considerando sus respectivos elementos de gestión.

A continuación se explica la propuesta de estrategia de control:

Pasos de la estrategia:

1) **Identificación del área clave**, hace referencia al tema de la gestión curricular que se controlará, este puede ser cualquiera de las cuatro dimensiones que la componen.

Por ejemplo, seleccione Organización Curricular.

2) **Establecimiento de estándar**, consiste en fijar o determinar un objetivo, cuyo eje es orientar la planificación y ser una regla para medir los resultados. Cada objetivo se desprende de una dimensión de la gestión curricular, la que a su vez se relaciona con uno de los descriptores existentes para cada dimensión.

Si bien cada equipo directivo y técnico de una organización precisa determinar objetivos para las áreas que atiende, no es elemental el cumplimiento de ellos tanto en su declaración como en su implementación, ni mucho menos en su control; por ello, se sugiere hacer visible y distinguir este ejercicio como un “paso” convirtiéndose en una acción dentro de la estrategia de control. En este sentido, estándar hace referencia a unidades o criterios con los cuales se comparan las actividades.

Para ello, elabore un objetivo conforme a la dimensión seleccionada anteriormente y a los tres descriptores que contiene dicha dimensión. Por ejemplo, y continuando con la situación anterior: Articular la implementación del *Marco Curricular* y el *Proyecto Educativo Institucional* del establecimiento.

3) **Selección de Indicadores por área**, hace alusión a establecer indicadores que señalan y/u orientan el cumplimiento del objetivo. A partir de la descripción de la dimensión y los descriptores que ya se explicitan se puede formular unidades que permitan conocer el cumplimiento del objetivo.

Para esto, redacte un caracterizador de la situación que le permita orientar la ejecución del objetivo que se propuso. Por ejemplo, relacionar las prácticas del *Marco Curricular* y el *PEI*.

4) **Determinación de Responsables**, se refiere a especificar a dos implicados en la situación de monitoreo, a saber: a) el encargado de monitorear la actividad y sus funciones, b) quienes son los profesionales ejecutores de las acciones que se están controlando. En la medida que se visibiliza quién o quiénes son los participantes responsables se le puede entregar orientaciones a los sujetos correspondientes y realizar correcciones con ellos.

Por ejemplo:

a) Quien monitorea: asistente de la unidad técnica pedagógica

b) Quienes participan en la actividad monitoreada: docentes del departamento de Lenguaje y Comunicación.

Si el profesional maneja información y tiene los recursos disponibles para iniciar un análisis, entonces se dirige directamente al paso titulado “Realización de medición”.

A contrario, si el profesional está iniciando el monitoreo y no tiene la información necesaria, entonces continúa con el paso denominado “Recogida de información” para luego seguir con el paso “Realización de Medición”.

5) **Recogida de información**, consistente en obtener datos para iniciar el monitoreo de una actividad.

Para realizar este paso, identifique y escoja los recursos para obtener la información que necesita. Por ejemplo, para solicitar y revisar las planificaciones se sugieren las siguientes acciones:

- Elaborar carta Gantt factible (implica relacionar fechas con actividades)
- Acompañamiento a aula
- Reunión con los implicados (docente, asistente u otros)
- Solicitud de documentación (planificaciones, matrices, instrumentos).

6) **Realización de Medición**, consiste en conocer cuál es el rendimiento real y actual del tema de gestión curricular que se está controlando. Para ello se puede utilizar la observación personal, informes estadísticos, los informes verbales y/o informes escritos.

Por ejemplo, y siguiendo con la situación anterior:

- a) acción: analizar los elementos de las planificaciones docentes y su implementación.
- b) recurso: informes escritos (libros de clases, planificaciones docentes) y observación (acompañamiento a aula).

A continuación se presenta una lista con acciones factibles de realizar para obtener información:

1. Acompañamiento a aula.
2. Reuniones entre docentes e integrantes de la unidad técnica pedagógica (grupales e individuales).
3. Observar al docente en su quehacer diario.
4. Analizar la implementación de las planificaciones docentes.
5. Analizar la gestión docente (semanal, mensual, semestral, anual).

6. Examinar el libro de clases (semanal, mensual, semestral, anual).
7. Evaluar una actividad realizada por el docente.
8. Evaluar una metodología aplicada.
9. Organizar documentos para iniciar el monitoreo.
10. Estudiar la metodología docente.
11. Analizar los resultados cuantitativos y/o cualitativos.
12. Triangular la información de acompañamiento a aula, libro de clases, revisión de planificaciones.

7) **Realización de una Comparación**, corresponde a comparar el rendimiento real del tema de la gestión curricular que se está controlando con el objetivo establecido en la planificación. Dicha comparación arrojará si existen desviaciones entre el rendimiento y el objetivo propuesto.

Si se detectan desviaciones significativas, el profesional a cargo debe ejercer medidas correctivas. Por el contrario, al no identificar tales desviaciones se comprende que el procedimiento marcha conforme a lo planificado.

Por ejemplo:

a) acción: correlacionar los elementos del Marco Curricular y del PEI con las planificaciones actuales, a través de reuniones con los docentes. En este caso, una desviación significativa sería que las planificaciones elaboradas por los docentes no contemplen los objetivos presentados en el Marco Curricular.

b) recurso: documentar la información obtenida (desviaciones o cumplimiento del objetivo)

Otras alternativas de acción para detectar una desviación significativa son: acompañamiento a aula, analizar los resultados, y sostener reuniones con los docentes, ya sea individuales o grupales.

En estas actividades las profesionales obtienen información cuantitativa y cualitativa; es decir, datos estadísticos (resultados), lo que sucede en el aula (a través del acompañamiento y observación) y el comentario y apreciaciones de los docentes (mediante reuniones).

Producto de la comparación existen dos alternativas:

- 1) No se detectan desviaciones significativas. En este caso, el profesional se dirige directamente al paso denominado “Revisión de estándar” para finalizar el proceso de monitoreo.
- 2) Si se detectan desviaciones significativas, esto es, si la acción se ha realizado de manera deficiente o insuficiente, se prosigue a realizar los pasos que se explican a continuación:
- 8) **Establecer remediales**, referido a tomar decisiones a partir del estado actual de la situación monitoreada. Esto es, luego de manejar la información actualizada, los implicados especifican las medidas remediales que se aplicarán para mejorar la situación.

Por ejemplo, la jefa y la asistente de la unidad técnica pedagógica diseñan un plan de trabajo práctico para orientar quincenalmente y presencialmente a los docentes respecto a cómo mejorar las planificaciones.

A la vez, la Unidad Técnica Pedagógica conviene en que las siguientes acciones son útiles como insumo para atender la irregularidad detectada.

- a) Reuniones con docentes.
- b) Acompañamiento a aula.
- c) Revisión de planificaciones.
- d) Análisis de resultados cuantitativos.
- e) Definir una calendarización y compartirla con los implicados.
- f) Generar estrategias prácticas y factibles.

Además, se recomienda considerar lo siguiente:

a) Reconocer al recurso humano implicado en la atención de la irregularidad, esto es, considerar a los implicados y determinar un responsable del monitoreo de las situaciones, independiente del método con que se tomen las decisiones.

b) La toma de decisiones es guiada por el profesional de la unidad técnica pedagógica, cuya decisión final es realizada en conjunto con los implicados.

9) **Corrección inmediata del rendimiento**, en este paso el profesional debe efectuar una corrección de manera inmediata sobre la acción que interviene en el logro del objetivo planteado en la planificación. Consiste en retroalimentar a los implicados respecto a la situación actual y sus planes de mejora, para luego aplicar las medidas remediales (mejoradas según el producto de la retroalimentación sostenida con los involucrados)

Por ejemplo:

a) Acción: la asistente de la unidad técnica pedagógica retroalimentar al docente respecto a los elementos del PEI y del Marco Curricular, y cómo incluirlos en sus planificaciones.

b) Recurso: analizar las planificaciones en una reunión general con los docentes.

10) **Corrección básica del rendimiento**, aquí el técnico-profesional inicia la corrección a través de un análisis de cómo y por qué sucedió la desviación, para luego corregir la fuente de desvío. Para esto, el profesional debe recolectar y manejar información acerca de las causas que originaron tal desvío. Esto brindará efectividad a la toma de decisiones.

Por ejemplo:

Acción a) analizar la implementación del PEI, el Marco Curricular y su relación con las planificaciones, junto con los jefes de departamento.

Acción b) reforzar el desarrollo del Marco Curricular en las planificaciones de los docentes.

11) **Identificación de las mejoras** logradas, referido a determinar el avance o cambio de la situación monitoreada, esclareciendo las diferencias en cuanto a la mejora luego de las remediales aplicadas.

Por ejemplo:

a) Desvío detectado inicialmente: las planificaciones contienen solo 2 elementos referidos al Marco Curricular y al PEI del establecimiento.

b) Estado actual de la situación: las planificaciones contienen 4 elementos asociados al Marco Curricular y al PEI del establecimiento.

12) **Evaluación del proceso**, referido a valorar el procedimiento realizado por los profesionales de la Unidad Técnica Pedagógica y determinar si las mejoras realizadas se mantienen en el tiempo.

Para ello, puede realizar una sesión de autoevaluación en el equipo que implementó las medidas y/o realizar una sesión junto a todos los participantes implicados en la medida.

A la vez, puede considerar:

a) Evaluar el procedimiento realizado por el profesional que monitorea según sus funciones.

b) Evaluar la pertinencia de las medidas remediales aplicadas,

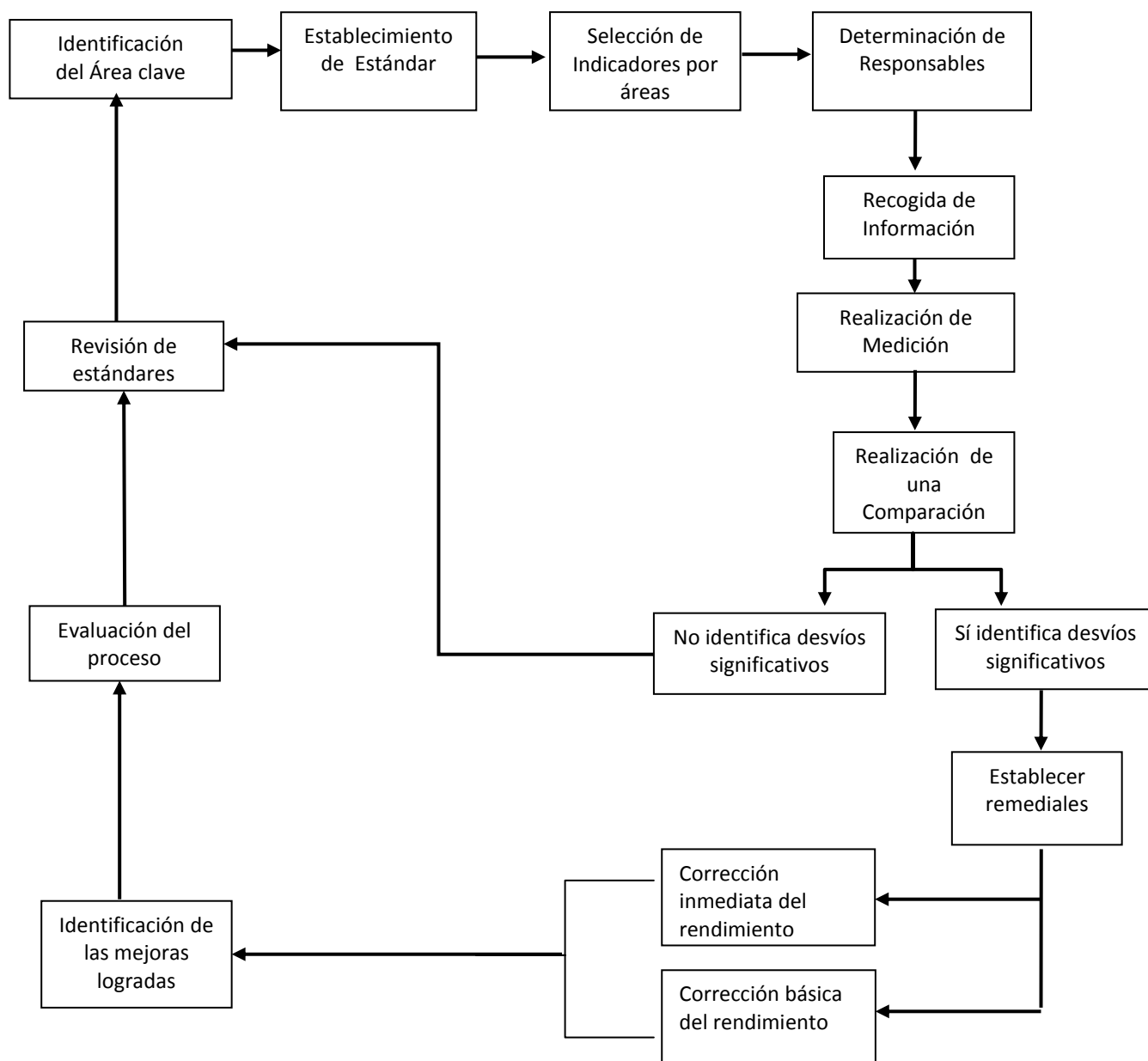
c) Indicar si dichas medidas ayudaron a conseguir el objetivo propuesto y/o generaron mejoras en la situación monitoreada.

13) **Revisión de estándares**, hace referencia a revisar el objetivo establecido en la planificación, con el propósito de analizar su pertinencia y grado de complejidad. Este paso no incluye concentrarse en el desempeño sino revisar la formulación del objetivo propuesto y su nivel de logro.

Este paso otorga continuidad a la estrategia en cuanto cada objetivo logrado o modificado da lugar al comienzo de un nuevo ciclo de control, lo que permite la mejora de los procesos planificados y ejecutados.

En síntesis, la estrategia de control está compuesta por acciones que se comprenden secuencialmente. A continuación, en la figura 1, se establecen los pasos.

Figura Nº1 Propuesta de la Estrategia de Control para una Gestión Curricular efectiva



Esta estrategia comprende que el control es dinámico y que el profesional que lo ejerza debe concluir el proceso de la/s etapa/s para poder tomar decisiones, de no ser así –y de acuerdo con Stoner et al (1996)– el profesional solo estaría observando los hechos e identificando fallas.

Por otra parte, junto a los pasos que conforman la estrategia de control se detectan elementos transversales a considerar en la realización de cada paso y, en consecuencia, el desarrollo de la estrategia. A continuación se explican dichos elementos:

Periodicidad de monitoreo, referido al tiempo en que la Unidad Técnica Pedagógica ejecuta el monitoreo. Al respecto, se recomienda definir el estándar y la actividad para determinar el tiempo adecuado y pertinente para efectuar el monitoreo. Esto se fundamenta en la variable *tiempo y contingencia* que se detecta, implícitamente, en este estudio.

Factores facilitadores del monitoreo, referido a aquellos elementos y circunstancias que permiten desarrollar un monitoreo sin mayores obstáculos, logrando examinar cualquier actividad del establecimiento.

Se recomienda considerarlos en cada paso de la estrategia para aumentar el acceso a la información y el alcance del monitoreo.

Algunos elementos a considerar son:

- a) Identificar la situación que se monitoreará (corresponde al paso *Identificación del área clave*)
- b) Establecer un *estándar*
- c) Establecer *indicadores claves*
- d) Reuniones con los profesores
- e) Disposición docente

- f) La unidad técnica planifique las acciones –entendida como programación y organización- y asigne recursos para implementarlas
- g) Visualizar una evolución en las acciones y definir claramente las funciones y desempeño de quienes monitorean
- h) Comunicación adecuada con quienes participan y la entrega de información para apoyar el proceso.

Factores obstaculizadores del monitoreo, referida a aquellos elementos y circunstancias que obstaculizan el desarrollo de un monitoreo, limitando la revisión de cualquier actividad del establecimiento.

Se recomienda considerarlos en cada paso de la estrategia para disminuir la dificultad para obtener información y realizar el monitoreo.

Algunos factores a considerar son:

- a) Falta de tiempo
- b) Contingencia diaria
- c) Estructura organizacional
- d) Horas asignadas a cada cargo
- e) Poco compromiso del director con los asuntos académicos
- f) Irregularidades de los docentes en el quehacer diario
- g) Falta de competencias
- h) Comunicación deficiente y/o interrumpida con el equipo de trabajo
- i) Actividades extra-programáticas no contempladas

Actividad que requiere de mayor monitoreo, referida a aquella actividad que necesita considerarse en la mayoría de las actividades de monitoreo. En el caso del presente estudio, se identifica que esta actividad corresponde a la realización, entrega e implementación de la planificación docente. Debido a que es un recurso transversal a todas las dimensiones de la gestión curricular, se considera esencial atender su existencia y mejora continua.

III. Metodología de estudio

3.1 Tipo de investigación y Diseño

El enfoque de esta investigación es Cualitativa, con un Diseño no experimental por su criterio de no manipulación de la situación ni de los sujetos en su contexto.

Se determinó realizar un estudio de caso único de tipo Transaccional debido a su carácter temporal único; es decir, se estudió la situación de solo un establecimiento de enseñanza media municipal, en un período definido del primer semestre académico.

La categoría del estudio es descriptivo por especificar las propiedades del fenómeno; esto es, se describen los pasos que constituyen una estrategia de control para realizar una gestión curricular efectiva.

3.2 Características de los participantes

Los participantes corresponden a los profesionales de la educación que se desempeñan en un liceo municipal de carácter vulnerable, ubicado en la comuna de Puente Alto, región metropolitana, dependiente de la Corporación Municipal.

Los Niveles de Enseñanza que atiende son: Educación Pre-Básica (Pre-Kínder y Kínder), Educación Básica y Educación Media (Humanístico Científica).

Su Matrícula en el año 2015 corresponde a 1208 en total.

En el último informe entregado por la Agencia de Calidad de la Educación (SIMCE 2014), el grupo socioeconómico del establecimiento (GSE) equivale a “Medio Bajo”.

A continuación se presenta una tabla con los resultados SIMCE 2014, como dato para contextualizar el establecimiento.

Nivel	Prueba	Promedio	El promedio 2014 del establecimiento comparado con:	
			Obtenido en la evaluación anterior	Promedio nacional 2014 de establecimientos de similar GSE
2º básico	Comprensión de Lectura	224	-14 puntos	-17 puntos
4º básico	Comprensión de Lectura	240	similar -5 puntos	más bajo -11 puntos
	Matemática	253	similar 10 puntos	más alto 10 puntos
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	233	similar -2 puntos	más bajo -8 puntos
6º básico	Comprensión de Lectura	235	más alto 26 puntos	más alto 8 puntos
	Matemática	241	más alto 27 puntos	más alto 9 puntos
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	239	\\	similar 6 puntos
8º básico	Comprensión de Lectura	206	más bajo -15 puntos	más bajo -18 puntos
	Matemática	244	más alto 23 puntos	similar 2 puntos
	Historia, Geografía y Ciencias Sociales	234	similar 2 puntos	más bajo -8 puntos
II medio	Comprensión de Lectura	239	más alto 19 puntos	similar -1 puntos
	Matemática	237	más alto 18 puntos	similar -6 puntos
	Ciencias Naturales	231	\\	similar -2 puntos
III medio	Comprensión lectora	36	similar -7 puntos	más bajo -7 puntos
	Comprensión auditiva	26	más bajo -13 puntos	más bajo -12 puntos
	Puntaje total	32	más bajo -9 puntos	más bajo -8 puntos

La selección del establecimiento se fundamenta en los siguientes criterios:

- i) Disposición del establecimiento para participar en la investigación,
- ii) Disposición de los participantes para entregar información, ya sea a través de cuestionarios dentro y fuera de su horario laboral como en entrevistas presenciales,
- iii) Interés genuino por participar en una propuesta de estrategia que les facilitara, a los integrantes de la Unidad Técnica Pedagógica, realizar una gestión curricular efectiva en un establecimiento que debe cumplir metas dispuestas tanto internamente (propias del colegio) como externamente (entregadas por la Corporación Municipal) de acuerdo a su vulnerabilidad.

Participantes seleccionados: Director, Jefe de Unidad Técnico Pedagógica, Asistente de la Unidad Técnico Pedagógica y cuatro Docentes.

Criterios de selección:

- i) Director: responsable de los procedimientos de gestión realizados en el establecimiento, cuatro años en el cargo.
- ii) Jefe de Unidad Técnico Pedagógica: responsable de la gestión del currículum implementado en el colegio, un año en el cargo.
- iii) Asistente de la Unidad Técnico Pedagógica: agente de apoyo en las acciones que se realizan para gestionar el currículum, un año en el cargo.
- iv) Cuatro Docentes, ejecutores directos de las orientaciones de la gestión curricular; representantes de aquellas asignaturas transversales y consideradas claves en la educación. Dos profesionales de Lenguaje, cinco y siete años en el cargo; Uno de Matemática, tres años en el cargo y Uno de Historia, veinticinco años en el cargo.

El estudio de caso se efectuó en un Liceo Municipal vulnerable de la región metropolitana, en áreas de gestión y currículum para recolectar los puntos de vista de ambas partes, con el propósito de obtener la información necesaria para generar una estrategia de control.

3.3 Procedimientos para la recolección de datos

En el estudio se utilizaron dos tipos de instrumentos para recolectar la información, a saber: dos Cuestionarios y dos Entrevistas. Un cuestionario dirigido al jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, un segundo cuestionario se aplicó al Director y a cuatro docentes del establecimiento. En tanto, la entrevista se realizó al jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, al Asistente de dicha unidad, y a los cuatro docentes. Este último instrumento fue aplicado solo una vez, pues se consideró innecesario extender su aplicación debido a dos razones: i) la escasez de tiempo disponible de los profesores luego de realizado el cuestionario mixto y la entrevista semi-estructurada, ii) los datos recogidos a través del cuestionario mixto más la información complementaria entregada mediante la entrevista semi-estructura fueron considerados suficientes para cumplir el objetivo del estudio.

Al respecto, el primer instrumento aplicado fue el Cuestionario, en el que se recolectó información acerca de la práctica cotidiana de control. Posteriormente, se empleó una entrevista que complementó la información entregada en el Cuestionario, profundizando en la perspectiva del control en el establecimiento.

Los datos recogidos fueron de tipo primario, esto es, por la propia investigadora.

A continuación se entrega el detalle de la recogida de información:

Cuestionarios:

- a) Cuestionario mixto dirigido al jefe de la Unidad Técnico Pedagógica. Éste se basa en los pasos del control y las dimensiones de la gestión curricular que ella realiza en su establecimiento, por lo que representa un autoconocimiento de sus prácticas.
- b) Cuestionario mixto dirigido al Director y cuatro docentes. Al igual que el cuestionario dirigido al jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, éste se basa en los pasos del control y las dimensiones de la gestión curricular que el Jefe de dicha unidad realiza en el

establecimiento, por lo que se declaran las prácticas que son distinguidas tanto por el director como por los docentes.

Entrevistas:

- a) Entrevista dirigida al jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y Asistente de dicha unidad. El instrumento está enfocado en profundizar en las actividades de monitoreo que ambos profesionales realizan en el establecimiento; ya sean de carácter práctico junto a los docentes, o administrativas, las que, quizás, no se desarrollan con otros profesionales.
- b) Entrevista orientada a cuatro Docentes de diferentes sectores. La particularidad de este instrumento fue obtener las percepciones en profundidad que tienen los docentes respecto a las actividades prácticas y administrativas que efectúa el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica.

Observación: este instrumento no logró ser aplicado al Director del establecimiento, debido a inconvenientes de tiempo y compromisos laborales que impidieron llevar a cabo una sesión personal.

3.4 Validación de instrumentos

Los dos tipos de cuestionarios han sido validados a través de dos técnicas, a saber:

- i) Juicio de experto, en que un académico del área de evaluación y una académica de currículum y evaluación revisó, retroalimentó y autorizó los cuestionarios,
- ii) Prueba piloto, en que un profesional que se desempeña en un establecimiento educacional revisó y aprobó los ítems y preguntas que componen el cuestionario.

Respecto a las dos entrevistas, éstas fueron validadas por medio de la técnica Juicio de experto, cuyos académicos del área de currículum y evaluación analizaron y facultaron la aplicación de ambos instrumentos.

A continuación se detalla la información:

Juicio de Expertos: mediante una matriz, los profesionales evaluaron la coherencia en los ítems propuestos, la información contenida y los datos que se pretendían recoger. Esta valoración fue cualitativa, utilizando la siguiente escala: muy adecuado, adecuado, medianamente adecuado, poco adecuado, muy poco adecuado.

A través de una tabla se presenta la información de los profesionales, su perfil académico y sus comentarios.

Profesional	Perfil académico	Instrumento	Comentarios
Experto N°1	Académico del área de evaluación. Departamento de Currículum, Tecnología y Evaluación. Pontificia Universidad Católica de Chile.	Cuestionario	▪ Aclarar terminologías agregando un pie de página. ▪ Agregar alternativa “otros”, con el fin otorgar oportunidad a expresar otras ideas. ▪ Incluir algunas preguntas evaluativas de lo que realiza el profesional. ▪ Revisar las distinciones de las alternativas para que sean realmente excluyentes.
		Entrevista	▪ A partir de las respuestas, profundizar en el por qué lo realiza, cuál es la que funciona, cómo lo realiza, con quién funciona. ▪ Agregar factores que ayudan y obstaculizan el funcionamiento de una acción
Experto N°2	Profesora de estado en Castellano y Filosofía. Licenciada en Educación.	Cuestionario	▪ Aclarar terminología empleada en los instrumentos. ▪ Definir el orden de las preguntas de acuerdo al tipo de pregunta. Por ejemplo, si es cerrada, ¿cuál es la siguiente pregunta que se debe responder? ▪ Preferir instrumento mixto.

	Candidata a Magíster en Educación, con mención en currículum y evaluación. Universidad de Santiago de Chile	Entrevista	▪ Sugerencia para el desarrollo de la entrevista: ○ Explicar algún término que el profesional no comprenda, cuidando de no dirigir su respuesta. ○ Consultar directamente por acciones y procedimientos concretos.
--	---	------------	--

Prueba piloto: a través de un documento simple se aplicó las preguntas a un profesional representativo de cada estamento. Con ello, se recogieron las respuestas y observaciones que manifestaron.

▪ Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

Educación Básica y Media

Establecimiento municipal

Región Metropolitana

Los comentarios aluden a la claridad de las instrucciones, la inclusión de todos los aspectos de la gestión curricular y la importancia de la alternativa “otro(s)” para dar espacio a entregar información que no esté considerada en las alternativas.

▪ Docente

Educación Media

Establecimiento educacional

Región Metropolitana

Los comentarios coinciden con los expresados por la Jefe de Unidad Técnico Pedagógica en cuanto a la claridad de las instrucciones, preguntas y alternativas así como la ventaja de la

alterna “otro(s)” para agregar información si fuese necesario. Se menciona que no hay que manejar en profundidad algún contenido del colegio para responder con honestidad.

3.5 Instrumentos

La recopilación de datos se realizó a través de dos instrumentos: Cuestionarios y Entrevistas. Ambas herramientas componen un insumo básico para recoger información respecto a, por una parte, lo que se realiza en el establecimiento en estudio y, por otra parte, los pasos que podrían conformar una estrategia de control para gestionar el currículum de manera efectiva.

Con el análisis integrado de esta información más los autores expuestos en este documento, se pretende diseñar la estrategia de control objeto de este estudio.

A continuación se explican los instrumentos aplicados a los participantes del estudio.

Cuestionario

Se generó dos tipos de cuestionario de carácter mixto, los que constituyen un insumo básico para recoger información acerca de los pasos que podrían constituir una estrategia de control para gestionar el currículum de manera efectiva. Su estructura permite recoger aspectos generales y específicos del tema en estudio.

Ambos instrumentos obtienen información de las mismas áreas, a saber:

- a) Prácticas de monitoreo
- b) Prácticas de gestión curricular
- c) Organización curricular
- d) Preparación de la enseñanza
- e) Acción docente en el aula
- f) Evaluación de la implementación curricular
- g) Resultados

El cuestionario mixto dirigido al Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica presenta un total de 36 preguntas; 9 preguntas abiertas y 27 preguntas cerradas. Mientras que el cuestionario mixto dirigido al Director y cuatro docentes presenta un total de 32 preguntas; 3 preguntas abiertas y 29 preguntas cerradas.

Entrevista

Se aplicó dos tipos de entrevistas de carácter semi-estructurada que tienen como objetivo profundizar en las acciones de control que desarrolla el jefe de la Unidad Técnica Pedagógica en la gestión curricular de un establecimiento.

Ambas entrevistas están compuestas por los mismos ítems:

- a) Prácticas de Monitoreo
- b) Prácticas de Control de la Gestión Curricular

La entrevista dirigida al Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica y Asistente de dicha unidad se estructura de la siguiente manera: el primer ítem contiene cinco preguntas, mientras que el segundo ítem está compuesto por cuatro preguntas.

Por otra parte, la entrevista orientada al Director y cuatro Docentes de diferentes sectores se conforma del siguiente modo: el primer ítem contiene seis preguntas, mientras que el segundo ítem está compuesto por cuatro preguntas.

La generación y aplicación de ambos instrumentos tiene el propósito de obtener la información necesaria para analizar los procedimientos de control que se ejecutan y se podrían efectuar en la gestión curricular del establecimiento, así como analizar la perspectiva de quien realiza el control –el jefe de la Unidad Técnico Pedagógica- y de quienes participan en las acciones controladas –Docentes-.

3.6 Análisis de datos

La interpretación y el análisis de la información se efectuaron por medio del análisis de contenido semántico, empleando codificación deductiva en modalidad cualitativa.

El tratamiento de los datos entregados en los cuestionarios se realizó por medio de un análisis de contenido que contempla un análisis cualitativo de la información, además de establecer una relación comparativa entre los datos que proporcionan los distintos profesionales.

Por su parte, la información recogida en las entrevistas también se examinó a través de un análisis de contenido, en el que se estableció categorías y una relación entre ellas para determinar los pasos de la estrategia de control para la gestión curricular. Posteriormente, se elaboró una triangulación de la información otorgada por los participantes, lo que dispuso las categorías finales para precisar la estrategia de control.

IV. Resultados y Discusión

Se presenta el análisis de los resultados correspondiente a los cuestionarios y entrevistas aplicados a los participantes del estudio de caso, según los elementos abarcados. Conjuntamente, se retroalimenta la propuesta de estrategia de control para facilitar una gestión curricular efectiva.

En esta línea se destacan tres apartados, a saber: información de los pasos que componen la estrategia de control; recursos e instrumentos para ejecutar los pasos de la estrategia de control; factores a considerar en torno a la estrategia de control.

4.1.1 Información de los pasos que componen la estrategia de control

A partir de la información recogida, en este apartado se presentan los elementos a considerar en algunos pasos que constituyen la estrategia de control, entregando insumos para que el profesional encargado de ejecutar la estrategia tenga mayor conocimiento respecto a *qué considerar* en la estrategia presentada en el capítulo 2.4 “Estrategia”, apartado 2.4.3 “Propuesta de estrategia”.

A continuación se presentan los elementos en los que se profundizará.

- a) Dimensión de la Gestión Curricular (Paso: *Identificación del área clave*)
- b) Establecimiento del estándar
- c) Responsables en la Gestión Curricular
 - a. Líderes de la Gestión Curricular
 - b. Actor que corrige la irregularidad
- d) Acciones de monitoreo (*Insumo para todos los pasos de la estrategia*)
- e) Monitoreo en la Organización Curricular (Paso: *Identificación del área clave-Organización curricular*)

- f) Monitoreo en la Preparación de la enseñanza (Paso: *Identificación del área clave-Preparación de la enseñanza*)
- g) Monitoreo en la Acción docente en aula (Paso: *Identificación del área clave-Acción docente en el aula*)
- h) Monitoreo en la evaluación de la Implementación Curricular (Paso: *Identificación del área clave-Evaluación de la Implementación curricular*)
- i) Mejoras en el monitoreo (Paso: establecer remediales)
- j) Acción administrativa ante irregularidades (Paso “Corrección inmediata del rendimiento” y “Corrección básica del rendimiento”)
- k) Evaluación del monitoreo (Paso: Evaluación del proceso)
- l) Revisión del estándar

a) Dimensiones involucradas en la gestión curricular

Los instrumentos identificados en la práctica de la gestión curricular permiten reconocer las dimensiones que están involucradas en dicha gestión. Por lo tanto, a través de la información mantenida en el ítem 2.2 Gestión Curricular, se distinguen las dimensiones involucradas en tal gestión. Estas son: Organización Curricular, Preparación de la enseñanza, Acción Docente en el aula, y Evaluación de la Implementación Curricular.

Estas dimensiones sostienen los contenidos técnicos involucrados en las prácticas de gestión curricular, por ejemplo, la planificación es una herramienta comprendida en la dimensión “Preparación de la enseñanza”, y está relacionada con la programación de la enseñanza y las necesidades de los estudiantes.

De acuerdo a la información recogida se afirma que todas las dimensiones establecidas por el Ministerio de Educación de Chile se identifican en la práctica de la gestión curricular del establecimiento en estudio, revelando que se consideran acciones en estos ámbitos.

En la estrategia de control este elemento complementa la puesta en práctica del paso “Identificación del área clave”.

b) Establecimiento de Estándar

En la estrategia de control este elemento complementa la puesta en práctica del paso “Establecimiento de Estándar”. De acuerdo a esto y en relación a la interrogante sobre determinar un estándar, las tres unidades participantes en el estudio expresan que la Unidad Técnica Pedagógica sí da a conocer un objetivo inicial para comenzar el monitoreo de una actividad. En palabras de Donnelly et al. (1999), el estándar está referido a determinar un objetivo, cuyo eje es orientar la planificación.

Esta información permite confirmar que la precisión de un estándar es una de los ejes orientadores del proceso de monitoreo, cuya práctica es reconocida por la comunidad educacional como un elemento que responde a “qué se está realizando” y “qué se espera lograr”.

c) Responsables en la Gestión Curricular

En la estrategia de control este elemento complementa la puesta en práctica del paso “Determinación de Responsables”, por cuanto en ésta se considera, por una parte, los líderes que debiesen participar en la gestión del currículum y, por otra parte, aquellos actores que, en la práctica, atienden las irregularidades que se presentan. A continuación, se presenta cada uno de éstos.

a. Líderes de la Gestión Curricular

De acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación de Chile, los profesionales involucrados en la gestión del currículum en sus cuatro dimensiones son: el docente técnico-

pedagógico y el equipo directivo. En el presente estudio estos profesionales han sido identificados a través de la asociación de sus funciones dentro del establecimiento en estudio.

De acuerdo a esto, todos los participantes concuerdan en que el primer involucrado en dicha gestión es el curriculista, quien está asociado a la Unidad Técnica Pedagógica. Puesto que en el establecimiento en estudio no se encuentra ocupada la vacante de curriculista ni la de evaluador, sus funciones son otorgadas a la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica, por lo que la responsabilidad se transfiere a esta última.

Conjuntamente, el próximo cargo asociado a la gestión del currículum es el director, como gestor y facilitador en las etapas de diseño, implementación y evaluación de los procesos que se llevan a cabo en el establecimiento.

En consecuencia, los participantes atribuyen al curriculista la mayor responsabilidad al momento de gestionar el currículum, sin embargo, reconocen que en la práctica el líder en esta gestión es la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica. A esta última acuden ante cualquier contenido técnico y pedagógico relacionado con la docencia, estudiantes y aula.

En la siguiente tabla se muestra el número de preferencias manifestadas por los participantes.

Tabla nº1

Cargo involucrado en la Gestión Curricular

Cargo Involucrado en la Gestión del Currículum	Nº preferencias
Curriculista	8
Director	7
Jefe de Unidad Técnico Pedagógica	6
Evaluador	6

b. Actor que corrige las irregularidades

Todos los participantes del estudio coinciden en que la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica es quien corrige las irregularidades que se detectan en el establecimiento educacional. Esto verifica y valida que ella es la responsable de liderar las correcciones de las desviaciones en el ámbito técnico y pedagógico. Esta información está relacionada con la acción administrativa que se describirá en los ítems posteriores.

Por su parte, todos los docentes y la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica agregan que en la acción de revisión y solución también participa la persona involucrada en la situación, por ejemplo, jefe de departamento, docente de aula, monitor de proyecto u otro.

Al respecto, se refuerza la idea de que la Unidad Técnica Pedagógica es la encargada de realizar el monitoreo, detectar desviaciones y actuar frente a ellas. Conjuntamente, se destaca que ella incluye –por su voluntad– a otros profesionales al momento de ejercer una acción.

d) Acciones de monitoreo

En la estrategia de control este elemento entrega un insumo general para implementar todos los pasos.

Al respecto, tres docentes concuerdan en que las acciones de monitoreo que realiza la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica son: establecer indicadores para medir los resultados y realizar una corrección inmediata de las irregularidades que se presentan en la práctica.

Si bien otro docente coincide con estas dos acciones, agrega las siguientes: introducir un objetivo, definir encargados, realización de medición, realización de una comparación, corrección básica de las irregularidades, y revisión de objetivo.

Por su parte, el director concuerda con todas las acciones seleccionadas por los docentes, lo que indica que las actividades que realiza la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica son percibidas por los miembros de su comunidad.

De acuerdo a esto, la práctica de monitoreo que realiza la Unidad Técnica Pedagógica considera establecer y revisar los objetivos, determinar indicadores que ayuden a orientar el proceso, precisar quiénes son los responsables, ejecutar mediciones para conocer el estado actual de la situación y comparar el proceso con lo esperado. Por último, se realiza una corrección básica o inmediata, según la situación.

Por su parte, la jefa de la unidad en cuestión manifiesta que las acciones de monitoreo que realiza son: acompañamiento a aula y retroalimentación, cobertura red de contenidos, registro de entrega de planificaciones, análisis de resultados de evaluaciones, reuniones de trabajo y reflexión docente. Estas se traducen en dos acciones, a saber: a) realización de medición que implica conocer el estado actual de la situación, para lo que puede realizarse un acompañamiento, registrar, analizar y/o reflexionar, y b) realización de una comparación en el proceso, en el que se detecta el nivel de cumplimiento de la actividad según el objetivo determinado.

Ahora bien, ¿Cómo se realiza el análisis para monitorear? La jefa de la Unidad Técnica Pedagógica y la asistente de dicha unidad concuerdan en que el análisis se realiza a través de la reuniones con cada profesor y/o grupales (departamento, paralelo y generales). Según la jefa de la unidad “son múltiples cosas las que uno tiene que estar monitoreando y siguiendo. Y cómo hacerlo, a través de las reuniones”, mientras que la asistente menciona “sacamos la situación de cada alumno y vemos quién está en peligro de repetición y nos juntamos con el profesor” y lo mismo se realiza con las planificaciones.

De acuerdo a esto, para iniciar se revisa la situación actual de las planificaciones, resultados, situación de cada estudiante, estudiantes repitentes, y otras que serán el foco de análisis. Posteriormente, en palabras de la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, se determina “qué factores estarían incidiendo en esos resultados y ver de qué manera se pueden mejorar”, es decir, se toman decisiones y se proyectan medidas remediales para atender la actividad o situación que se está monitoreando.

Al respecto, se comprende que el análisis incluye una revisión de la actividad o material de acuerdo a las funciones administrativas y pedagógicas que los docentes deben cumplir. Consiste, entonces, en identificar elementos que explican e inciden en las situaciones que ocurren dentro y fuera del aula.

Por otra parte, ¿en qué medida el análisis contribuye al éxito del monitoreo? Se desprende que la principal contribución del análisis es tomar decisiones referidas a responder a las distintas actividades que se desarrollan en el establecimiento, así como fortalecer el compromiso y responsabilidad que tienen los docentes en esas actividades. Esto es, en la medida que se realizan análisis, se descubre el estado actual de las situaciones, se toman decisiones para atenderlas y se refuerza el rol del docente en las situaciones ocurridas.

Este ciclo ayuda a “ser sistemático en el monitoreo” (jefe de la Unidad Técnica Pedagógica) y a “ver cómo están las cosas... Ayuda a revisar los resultados, a ver cómo están las cosas, y a que el profesor haga su pega” (asistente de la Unidad Técnica Pedagógica).

Por otra parte, hay que considerar que el análisis “se puede lograr bien cuando todo está funcionando bien previamente” (jefe de la Unidad Técnica Pedagógica), es decir, la condición previa es tener el material o contenido para examinar las situaciones, por ejemplo, si los docentes “no hacen su pega, no entregan las planificaciones, no hacen las clases como corresponde, entonces qué vas a monitorear” (jefa de la Unidad Técnica Pedagógica).

En consecuencia, el éxito del monitoreo es afectado en la medida que el ciclo de análisis no cuenta con la responsabilidad y cumplimiento de las funciones del docente. Por esto, la propuesta de la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica se refiere a lo siguiente: “lo primero que hay que hacer es instalar prácticas primero para luego hacer sistemático todo una especie de monitoreo”.

Al respecto, los docentes reconocen las operaciones observables que realiza la Unidad Técnico Pedagógica al momento de monitorear las actividades del establecimiento; en sus palabras: “está pendiente de lo que nosotros estamos haciendo... nos ve trabajar a cada uno... en ese sentido es un buen monitoreo, bastante exhaustivo, pero no es algo punitivo” (Docente 1), “en el libro de clases uno nota que ella ha revisado... va colocando ahí ella algunas observaciones, generalmente deja un papelito chiquitito que dice falta registrar nota” (Docente 3).

Ellos destacan que el acompañamiento a aula, las reuniones, la revisión del libro de clases y de las planificaciones son acciones claras de control periódico. Esto descarta el reconocimiento de una programación, de un análisis interno de la unidad u otros que la profesional realice sin la participación del docente.

A partir de esto, se puede inferir que las acciones destacadas por los docentes están asociadas en su mayoría al monitoreo realizado en distintas áreas, desde la organización (por ejemplo, al planear un acompañamiento), la implementación curricular (por ejemplo, reuniones de planificación) y las evaluaciones (por ejemplo, revisión de las situaciones ocurridas).

Otro punto interesante a analizar es el hecho que las acciones de monitoreo que realiza la Unidad Técnica Pedagógica son vinculadas al cumplimiento e incumplimiento de la acción docente. Según un docente (Docente 2), el acompañamiento a aula, por ejemplo, consiste en fiscalización y/o supervisión, que en definitiva implica una categorización al docente respecto a cumple o no cumple. Por lo tanto, la Unidad Técnico Pedagógica debiese planificar sus acciones respondiendo a lo siguiente: ¿Cuál es el objetivo de mi acción concreta? dirigido a lo que se

pretende lograr, más que un cumplimiento; ¿Cómo la realizo?, entendido como análisis de la factibilidad para instalarla como práctica de control; ¿Cuáles son los beneficios? para conocer la contribución del monitoreo.

Como insumo para responder a estas interrogantes, todos los docentes recomiendan fortalecer las reuniones entre docentes y la Unidad Técnico Pedagógica, vinculándolas con una evaluación, lo que les permitirá retroalimentar el quehacer docente y evidenciar el estado real de las situaciones. A la vez, sugieren reforzar el acompañamiento a aula y utilizar la planificación como recurso de comparación entre la clase y lo programado, aun cuando paralelamente hay que fortalecer el procedimiento de las planificaciones, pues hasta la fecha no es considerado efectivo sino más bien una formalidad a cumplir. Algunas expresiones de los docentes son las siguientes: “estar más encima de uno... de repente meterse a una clase y ver qué está haciendo y dónde su planificación en base a esto” (Docente 2); “en el libro que esté registrada la clase que es parte de ella es un trabajo administrativo que tiene que fiscalizar o controlar” (Docente 4); “Yo creo que el trabajo de la unidad técnica tiene que ser fundamentalmente metodología, planificación, la sala de clases...yo por ejemplo ir a ver a mi paralelo en lenguaje” (Docente 1).

A esto se puede incluir el libro de clases como un tercer recurso de comparación y triangulación para determinar la situación real de lo que sucede en el aula y en el establecimiento, como indicador general.

Por otra parte, una de las acciones reconocidas para mantener en el tiempo es observar al docente, es decir, estar atentos a lo que realiza dentro y fuera del aula, con el propósito de que el equipo esté informado y pueda orientarlo en su quehacer diario. Es necesario mencionar que los lineamientos traspasados al docente deben ser entregados oportunamente, de lo contrario no es aplicable a la situación que necesita ser guiada en un momento determinado.

Otra acción que los docentes destacan hace referencia a la comunicación entre las partes, lo que se expresa en los siguientes términos: “el grave problema es cuando la comunicación entre estos departamentos no funciona, cada uno en particular trata de hacer lo

mejor lo mejor y al final el sistema completo no funciona, entonces la única manera en que uno se dé cuenta realmente lo que está ocurriendo en la institución es salir al terreno...” (Docente 1, 3 y 4). De esta apreciación se desprende que los docentes valoran las acciones concretas y prácticas que realiza la Unidad Técnico Pedagógica junto a ellos en la cotidianeidad, así como la comunicación efectiva respecto a lo que se está monitoreando, lo que detecta en el monitoreo y lo que se espera que ellos logren. En definitiva, instalar y mantener una comunicación constante y transparente entre los que participan en el monitoreo.

A la vez, mencionan que la unidad en cuestión debiese evaluar las acciones docentes, ya sea las planificaciones, el proceso de aula, los instrumentos evaluativos que aplican, y otros propios de su quehacer. Esta evaluación contribuye a la recursividad y efectividad del proceso que lleva a cabo el docente, que es precisamente una de las debilidades del monitoreo que se realiza. Esta acción se visualiza como un insumo para la toma de decisiones y las posteriores propuestas de remediales. En palabras de un docente: “La gran falencia es en cuanto a la evaluación. Creo que el monitoreo debería realizarse a través de la evaluación... haría recursivo el proceso... se ve el término del proceso...tendría más efectividad... no puede evaluar algo que no ha visto” (Docente 4).

Asimismo, la programación de las acciones que la unidad realizará y los tiempos destinados para ellas se muestran como recurso fundamental para organizar su quehacer. Un ejemplo de ello –e idea de un docente– es elaborar y aplicar una carta Gantt. Esta idea se relaciona con otra percepción de un docente, quien menciona lo siguiente: “o sea en la organización resulta sumamente fácil, pero en la práctica se presentan eventualidades que modifican la planificación...”. Se infiere que esta actividad le permitirá acompañar a los docentes en el quehacer diario y organizarse para ordenar los documentos necesarios para monitorear, considerando la flexibilidad para cumplir con las actividades aun resolviendo la contingencia diaria del establecimiento.

Al respecto, se desprende que esta acción está vinculada a la definición del cargo, el que implica contar con una pauta de funciones de la Unidad Técnica Pedagógica, lo que ayudaría a

establecer los responsables del monitoreo. Por lo tanto, en la medida que los roles y funciones están claramente definidos, se facilita la identidad del responsable y la organización de las acciones para iniciar el monitoreo.

Por último, los distintos entrevistados manifiestan que el acompañamiento a aula y las reuniones entre profesores y la Unidad Técnica Pedagógica son las acciones más efectivas para monitorear. Los profesionales valoran la importancia de una “*presencia*” de quien monitorea, de un acompañamiento como asesor, orientador y apoyo en las acciones que se efectúan en el establecimiento.

En el acompañamiento a aula, como principal acción, se especifica la utilización de tres recursos que permiten su completa implementación, a saber: la planificación del docente, el libro de clases y la visita en el aula durante el desarrollo de la clase. A partir de éstos –describen los entrevistados– el encargado del monitoreo recoge la información y luego procede a triangular los datos, con el propósito de adquirir conclusiones y retroalimentar al docente en su acción en el aula. La jefa de la Unidad Técnica Pedagógica menciona “Cuando voy a la sala de clases voy con las planificaciones en mano, veo cuadernos de los alumnos, todo eso está triangulado en la pauta de acompañamiento... no es que yo estoy cinco minutos y me voy, yo estoy los 90 minutos y trato de triangular las distintas cosas”.

De esta acción se desprende que las planificaciones se comprenden en dos niveles; el primero, referido al uso en las prácticas de control como un registro de cumplimiento o incumplimiento en la entrega por parte del docente, y el segundo utilizado para realizar un análisis de la situación real de cierta actividad, lo que implica examinar la planificación y utilizarla como medio para obtener información acerca del estado real de dicha actividad.

Por otra parte, en las reuniones se conversa acerca de las actividades prioritarias y se toman decisiones acerca de las mejoras que se implementarán. Por lo tanto, más que un paso de monitoreo, se trata de un medio para identificar remediales; en este caso, la acción es el establecimiento de mejoras a través de la corrección. Algunas expresiones relacionadas con este

planteamiento son las siguientes: “Entrevistando a docentes, a alumnos, apoderados acerca de los procesos que se llevan a cabo... La otra sería conversar frente a frente con el profesor” (Docente 1); “Las reuniones semanales y mensuales... sí funcionan” (Docente 2).

La asistente de la unidad detalla paso a paso lo que considera los pasos de un monitoreo factible de seguir y, en ciertas ocasiones, lo que logran realizar medianamente en sus prácticas diarias. La primera acción mencionada por ella es elaborar una planificación para programar las acciones que la Unidad Técnico Pedagógica tiene que llevar a cabo, en la que se tiene que considerar la contingencia diaria. En este punto, si bien ya se anticipa una aplicación difícil, esta acción continúa siendo factible si se compatibiliza con otra que la apoye. Al respecto, el profesional a cargo debe manipular un margen de tiempo y evaluar el riesgo en el cumplimiento de su planificación, ya que una acción no realizada no solo es causa de la contingencia sino también devela una planificación des-contextualizada de su realidad; así es como el contexto moldea –de alguna manera– la programación que la unidad elabora para monitorear. Dicha profesional lo menciona de la siguiente forma: “calendarización que sea inamovible, cosa que es muy difícil porque yo me he dado cuenta... es un apagar incendio la unidad técnica... o sea por mucho que uno tenga planificado y que uno intente... y resulta que es imposible”.

Una segunda acción es de carácter observable, tal como el acompañamiento a aula y revisión de planificaciones. Consiste en “*estar presente*” en las actividades que se realizan. Luego de estar en el lugar y momento junto a las personas, se analiza la información, por ejemplo analizar la planificación observada –vista en el aula o en el papel-. En esta idea se intenta comprender la información observada de tal manera de conocer el estado actual de las situaciones. En palabras de la profesional: “la primera acción es súper observable, la primera tiene que ser observable... por ejemplo si es aula entrar a aula, si es planificación mirar la planificación, verla, tocarla, darla vuelta, analizarla, estrujarla”.

Posteriormente, el profesional que monitorea debiese corregir la acción a través de la retroalimentación al docente; este procedimiento consiste en conversar acerca de la actividad realizada y revisar alternativas de mejora para optimizar la implementación de la acción que se

desea llevar a cabo, lo que tiene como consecuencia el logro de los objetivos propuestos para dicha actividad.

La asistente explica que luego de la retroalimentación es necesario analizar nuevamente la situación para establecer “acciones remediales” (como ella lo denomina), se toman decisiones al respecto y luego se implementa la actividad en su versión mejorada. Finalmente, los profesionales implicados –tanto quien monitorea como quien participa de la acción monitoreada– debiesen identificar la modificación de la acción realizada y la mejora de los resultados. Se espera que las mejoras se mantengan en el tiempo para incrementar el logro de los objetivos planteados. La expresión mencionada es la siguiente: “La última acción podría ser retroalimentar, y tomar decisiones respecto a esa misma retroalimentación, ver si esas decisiones se llevaron a cabo”.

En palabras de la asistente de la unidad, el monitoreo “es como un círculo de nunca acabar, como que no puedes cortarlo”; esto implica que el monitoreo es un proceso sistemático, continuo y cíclico, cuyas actividades debiesen estar vinculadas para lograr el fin último del monitoreo –alcanzar los objetivos y /o resultados esperados–. Por lo tanto, el proceso de monitoreo se caracteriza por ser cíclico y mantenerse en el tiempo, aun cuando se controlen las mismas acciones y participen los mismos profesionales. Ella menciona la siguiente expresión: “yo siento que es lo mismo para todo. Es súper repetitivo, llega nueva información y lo mismo, hasta que cuando veamos que ya se corrigió, se modificó, se mantuvo en el tiempo, ya listo pasemos a lo otro”.

Por otra parte, las acciones que repercuten en la gestión docente y en su quehacer diario son las más atendidas por los docentes, como por ejemplo el rendimiento académico de los estudiantes y su situación final.

Asimismo, algunos docentes (Docente 1,2,3) destacan la necesidad de una retroalimentación a través de un reporte de las actividades que se han realizado y aquellas que aún no, así como entregar todo tipo de información para que la unidad se mantenga actualizada en el quehacer docente. Esas acciones permiten a la Unidad Técnico Pedagógica saber lo que

está sucediendo e incrementar su apoyo al docente, esto es, debería realizar un monitoreo adherido a las normas, pero considerando una libertad al docente dentro de ese marco; una libertad entendida como flexibilidad para planificar sus acciones y gestionar de la forma que él cree adecuada para aprovechar los tiempos y espacios que el establecimiento le otorga. Por lo tanto, los docentes manifiestan que debiese existir flexibilidad para que el docente tome decisiones y que ésta no sea considerada como falta a su acción o fuera del marco regulatorio.

Simultáneamente, dichos docentes declaran que el funcionamiento y efectividad de las acciones de monitoreo son reflejadas en la evolución de las prácticas. Ellos mencionan lo siguiente: “ver el proceso... ver si realmente hubo un proceso de evolución de eso o no” (Docente 3). Esto representa un indicador aplicable a varias actividades y distintas áreas de gestión curricular, como por ejemplo, el acompañamiento a aula y la elaboración de planificaciones.

De acuerdo a esto, se concluye que lo elemental en el monitoreo es relacionar la información que se obtiene en los distintos pasos con los diferentes procedimientos. A la vez, los pasos seguidos son aplicables a las distintas actividades, aun cuando se reitere una clase, participe el mismo docente, o se monitoree el mismo estudiante o curso, pues su característica de cíclico y flexible permite adaptarlo a toda área.

e) Monitoreo en la Organización Curricular

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el *área clave* objeto de monitoreo, en este caso, dicha área es “Organización Curricular”.

A partir de los tres descriptores que componen la dimensión “Organización Curricular”, los profesionales destacaron las acciones de monitoreo más representativas que se practican en su establecimiento.

Al respecto, los docentes atribuyen dos pasos de monitoreo a la práctica que se realiza en su establecimiento, a saber: a) realización de una medición de la situación actual, la que

implica conocer el nivel de logro de una acción en un momento determinado y, b) realización de una comparación, en la que se contrasta el nivel de logro actual de una situación con el objetivo planificado para ella.

Por su parte, el director considera que la acción más representativa en la organización curricular de su establecimiento es la realización de una medición de la situación real, la que destaca entre las demás alternativas. Mientras que la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica especifica que en su práctica trabaja con especialistas de integración, revisa las planificaciones docentes, realiza acompañamiento al aula, análisis de resultados y logros de aprendizaje; cada una de estas acciones es categorizada como acción genérica de control que permite integrar una estrategia de monitoreo aplicable a todas las dimensiones de la gestión curricular, de lo que se infiere que dichas acciones contienen la noción de conocer el nivel actual de la situación tratada y la comparación para informarse acerca del nivel de cumplimiento de dicha situación.

Ahora bien, ¿Cuál es la contribución del análisis y las planificaciones en el monitoreo de la organización curricular?. Las profesionales que componen la Unidad Técnica Pedagógica explican que la “revisión de las planificaciones” y el “análisis de resultados” sí funcionan, pero está condicionado al acompañamiento a aula, a la gestión docente, al personal necesario para monitorear y al tiempo para efectuar el monitoreo.

Es así como en el caso del acompañamiento a aula se devela -una vez más- la necesidad de triangular información (aula, planificación, libro de clases) para que el monitoreo sea más efectivo. Por su parte, la práctica de los docentes devela la necesidad de que la Unidad Técnica Pedagógica monitoree las actividades de análisis y planificación que ellos realizan, con el propósito de impulsar los cambios requeridos; en este punto se infiere la necesidad de proporcionar sistematicidad y regularidad a los procesos. Un ejemplo de ello es la influencia negativa que sostiene la irregularidad en la elaboración, entrega e implementación de las planificaciones en la organización curricular, en cuanto los docentes no cumplen con esa función, en palabras de la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica: “Yo creo que las planificaciones son un proceso reflexivo que algunos hacen y es bueno, pero el papel aguanta todo... No se

cumple... es un asunto de la práctica docente de cada uno”. La expresión de la asistente de la unidad es la siguiente: “Yo creo que esa es una traba súper grande que nosotros tenemos, el tema de la planificación... cómo lo hago, yo tengo una planilla donde yo voy revisando, cada profesor tiene su carpeta... y las que no están... eso ya es una pelea de nunca acabar.”

Otro factor implicado es contar con métodos estructurados que faciliten el monitoreo de las acciones que se desarrollan. Es así como las acciones que se realizan para conocer la situación actual siempre están relacionadas con el docente, por cuanto éste es el sujeto que realiza la acción.

Por otra parte, el proceso de monitoreo necesita de profesionales que ejecuten y se responsabilicen de este proceso, lo que no está relacionado con la cantidad sino con la determinación de las funciones que realiza cada cual –según la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica–; a partir de esto se infiere que esta idea implica revisar y reorganizar los recursos humanos y la estructura organizacional del establecimiento para poder instalar otra metodología de trabajo. Algunas expresiones mencionadas por la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica son las siguientes: “se puede potenciar aún más los espacios de reflexión y generar un sistema de monitoreo donde cuente con personas que acompañen y que hagan también este monitoreo”, “pero tampoco creo que la solución sea que hayan dos jefes de UTP, pero sí generar un sistema de organización donde el foco sea el monitoreo y seguimiento, y también buscar instalar prácticas en los profesores”; “Yo creo que lo importante es la estrategia de control, monitoreo y seguimiento porque no hay, porque lo que hay se aleja muchas veces de la realidad de una escuela, de lo que realmente hay”.

De acuerdo a la información recogida, se desprende que se requiere un análisis de la situación real para comprender la ausencia de prácticas sistemáticas de monitoreo, lo que - según la percepción de las profesionales de la Unidad Técnica Pedagógica - está relacionada con las prácticas docentes.

Al respecto, ¿cómo se podría mejorar el monitoreo que la realiza la Unidad Técnica Pedagógica? Los docentes explican que la mejora del monitoreo comprende el apoyo de un equipo de personas que orienten al profesorado, ya sea en planificación como en su gestión. A la vez, mantener y mejorar algunas acciones que tienen un impacto en los docentes y ya conocidas por ellos, como lo es el acompañamiento a aula, el análisis de planificaciones y resultados, y las reuniones en que se retroalimenta e informa al docente.

Asimismo, explicitan la necesidad del uso de una pauta de autoevaluación y una pauta de funciones al interior de la Unidad Técnica Pedagógica, con el propósito de organizar las actividades que tiene que realizar y el tiempo que le destinará.

Al respecto, los docentes se expresan de la siguiente manera: “tener un equipo que ayude a ese profesor” (Docente 3); “Continuar e ir mejorando el análisis de resultados, planificaciones en general y acompañamiento a aula” (Docente 2); “Una vez que se haga la autoevaluación tiene que estar en referencia a que hay un marco para la buena dirección” (Docente 4).

f) Monitoreo en la Preparación de la enseñanza

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el *área clave* objeto de monitoreo, en este caso, dicha área es “Preparación de la enseñanza”.

La dimensión “Preparación de la enseñanza” presenta cuatro descriptores que hacen referencia al proceso de enseñanza-aprendizaje para la implementación curricular en el aula.

Al respecto, todos los profesionales del establecimiento (docentes, asistente y jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, director) seleccionan acciones que indican la realización de una medición y la realización de una comparación de la situación con el objetivo propuesto para la actividad.

Por su parte, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica declara tres acciones de control, a saber: la revisión de las planificaciones, acompañamiento a aula y espacios de reflexión docente. Se infiere que estas acciones se pueden utilizar para conocer el estado de las situaciones y el nivel de avance, esto es, medición y comparación.

Por su parte, los participantes identifican una mayor práctica de aquellas actividades relacionadas con la realización de una medición, por sobre la realización de una comparación. De esto se desprende que la realización de una medición es, nuevamente, más reconocida en la práctica del control que se efectúa en el establecimiento, la que entrega información acerca del estado actual de una actividad más que determinar su relación con el objetivo formulado para esta.

Conjuntamente, los participantes profundizan en el impacto del monitoreo en la preparación de la enseñanza y las prácticas del docente a través de dos acciones que se realizan con mayor frecuencia en el establecimiento, a saber, acompañamiento a aula y revisión de planificaciones.

Al respecto, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica es clara al mencionar que el acompañamiento a aula y la revisión de las planificaciones “sí tiene un impacto en la medida que se vuelve una práctica regular, frecuente y sistemática”, “cuando hay un trabajo y un compromiso también por parte del docente y uno puede hacerlo más sistemáticamente y más seguido yo he visto cambios y creo que puede tener un impacto mayor”. A partir de esto se infiere que el monitoreo implica que los recursos humanos tienen un rol primordial en cuanto se debe establecer un encargado de implementar este procedimiento, a la vez que se definen “códigos” al profesional y su desempeño para lograr los objetivos planteados. En esta idea se recomienda definir un procedimiento claro en el contexto para asegurar la consecución de los resultados esperados.

Por otra parte, la asistente explica que las acciones que se realiza en la Unidad Técnico Pedagógica no tienen el impacto esperado por falta de tiempo para terminar el proceso de monitoreo. Esto lo expresa de la siguiente manera: “no tiene el impacto que quisiéramos porque por ejemplo yo he revisado planificaciones, he retroalimentado con los profesores, he sugerido, pero a lo mejor me ha faltado el acompañamiento...es por el tiempo”; “yo creo que todo lo que uno reciba, en la medida que uno logre acomodarlo, uno logre sacar lo mejor, te sirve”.

A la vez, revela que la realidad en el aula -referida a los acontecimientos que ocurren en la sala de clases- es reflejo del contexto del establecimiento, por lo tanto, la acción referida a observar adquiere mayor sentido para determinar la situación real de las actividades y su relación con la planificación. En este punto es donde se revela la relación, y en ciertas ocasiones la triangulación, entre la información recogida.

Por último, todos los docentes manifiestan que la revisión de las planificaciones y el acompañamiento a aula son las acciones más cotidianas, efectivas y generan un impacto en las prácticas del profesorado. Este impacto se visualiza al identificar un cambio en las prácticas docentes, tanto dentro como fuera del aula. Sin embargo, existen al menos dos condiciones para que la relación entre la Unidad Técnico Pedagógica y la gestión docente tenga éxito y se logre una mejora, estas son, retroalimentar al docente acerca de su gestión (destacando aspectos positivos y negativos) y entregar información acerca de la situación actual de las actividades en las que participa. Una de las expresiones es la siguiente: “lo más importante es que ella vea al profesor y luego lo llame para decirle lo que está bien y lo que está mal” (Docente 4).

Al respecto, una acción que genera buenos resultados y vincula la revisión de las planificaciones con el acompañamiento a aula es la triangulación de la información, contemplando el acompañamiento, la planificación y el libro de clases. Esta acción también es útil como insumo para analizar resultados y relacionarlos con las prácticas docentes.

En definitiva, el éxito del monitoreo de las prácticas docentes está condicionado al éxito del procedimiento de acompañamiento a aula e, ineludiblemente, a las acciones que el encargado de monitorear logre realizar.

g) Monitoreo en la Acción Docente en el aula

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el *área clave* objeto de monitoreo, en este caso, dicha área es “Acción Docente en el aula”.

Esta dimensión contiene cinco descriptores a partir de los que se reconocen los pasos de control que se llevan a cabo en el establecimiento. Al respecto, los tres estamentos convienen en la ejecución de una medición y una comparación en las diversas prácticas curriculares que contiene esta dimensión, aun cuando la primera se realiza con más frecuencia que la segunda.

En este sentido, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica expone acciones en las que se infiere la ejecución de ambos pasos del control, además de manifestar de forma clara el uso de la medición de la situación actual. Dichas acciones son: acompañamiento a aula con pauta y planificación, retroalimentación y establecimiento de compromiso, planilla de registro, monitoreo del cumplimiento de metas de aprendizaje, metodología de enseñanza y evaluación, generación de desafíos y situaciones de quiebre, consejo de profesores, evidencia de una estructura clara de clases.

Por su parte, los docentes (Docentes 1,2,4) manifiestan que la Unidad Técnico Pedagógica debiese gestionar estrategias para orientar a los docentes en aspectos administrativos y académicos, tales como organizar capacitaciones didácticas de carácter práctico enfocadas en las necesidades actuales de los docentes y compartir experiencias con los pares como un método de aprendizaje colaborativo. En este sentido, ellos piensan en acciones que los favorezcan directamente, las que ellos puedan visualizar en la cotidianeidad, tales como retroalimentar, definir remediales y evaluar con el propósito de cambiar el quehacer docente, tanto en lo que hace como en lo que debe hacer. La expresión que representa esta idea es la

siguiente: “hay puntos críticos que obstaculizan que esto funcione bien y estos puntos críticos uno perfectamente podría buscarle una remedial” (Docente 4).

Conjuntamente, el análisis de resultados realizado tanto en reuniones generales como personales, es una acción que da cuenta de lo que sucede en el aula, a la vez que ayuda al docente a comprender la situación real del contexto y el efecto de sus acciones. Los docentes mencionan: “quizás todos los meses deberíamos hacer reuniones de ese tipo” (Docente 3, referido a análisis de resultados).

A la vez, el equipo directivo tiene que hacerse cargo de las necesidades del profesorado y el avance de los estudiantes, entregando orientaciones oportunas y remediales acorde al contexto. Una forma de realizarlo, según los docentes, es elaborar y aplicar “un buen instrumento de evaluación” (Docente 2) y “es importante que se comunique con todos los profesores” (Docente 3), lo que está vinculado a la participación de dichos profesionales en los procesos académicos y la información que transmiten –entiéndase misión, visión y otras referidas a sus funciones–. Esta última con la finalidad de buscar causas que expliquen el quehacer docente, determinar estrategias adecuadas a la realidad del establecimiento y de acuerdo a los objetivos institucionales.

En definitiva, se identifica la falta de acompañamiento del equipo de gestión en las acciones del docente, lo que influye en la información recogida durante el proceso de monitoreo.

En cuanto al docente, admiten que él debiese gestionar, anticipar y asegurar el aprendizaje de los estudiantes –contenido en la gestión docente–, lo que permitiría entregar información más consistente para analizar la situación actual y determinar remediales en conjunto con la Unidad Técnico Pedagógica.

h) Monitoreo en la Evaluación de la Implementación Curricular

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el *área clave* objeto de monitoreo, en este caso, dicha área es “Evaluación de la Implementación Curricular”.

Esta dimensión presenta tres descriptores referidos al impacto de la implementación curricular, los que son identificados por los participantes en dos pasos de monitoreo, a saber: la realización de una medición de la situación actual y una comparación de esta con el objetivo. En este caso, la primera sigue siendo superior a la segunda.

En esta categoría se confirma la importancia que tiene la retroalimentación y el acompañamiento como monitoreo tanto en las prácticas como en la gestión docente. Asimismo, para controlar la implementación curricular se consideran las mismas acciones que para el resto de las áreas de la gestión curricular, como lo es la planificación, la comunicación efectiva, la identificación de las necesidades de los docentes, las reuniones generales e individuales, y el trabajo en equipo como un apoyo. Respecto a este último, se realiza y concreta en las reuniones entre la Unidad Técnico Pedagógica y los docentes, tanto para identificar problemas como para otorgar soluciones. El producto que se espera de éstas es el cambio en las prácticas docentes; que tengan como foco al docente y la respuesta a sus necesidades.

Algunas expresiones que explican esta idea son las siguientes: “tiene que tener todos los elementos curriculares” (Docente 2); “La efectividad del monitoreo...lo va a dar cuenta el profesor a través de todo lo que hace, es decir, el profesor va a aplicar las correcciones y retroalimentación recibida por el jefe de U.T.P” (Docente 1); “aquí hace falta la comunicación porque aquí cada uno con su clase y su horario, y no hay tiempo para retroalimentar los procesos... así ella ve cuál es el problema y puede solucionarlo de alguna forma y si uno le puede decir que está fallando se puede solucionar, pero si no hay comunicación y si nadie dice lo que está pensando es difícil que se pueda solucionar” (Docente 3); “fortalecer el trabajo en

equipo, es decir, trabajar junto a los profesores... hacer más reuniones de trabajo entre todos así todos vamos viendo distintas formas de solucionarlo” (Docente 4).

i) Mejoras en el monitoreo

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el *paso* “Establecer remediales”.

En este aspecto todos los participantes manifiestan diversas actividades referidas al logro de mejores resultados en el monitoreo de las prácticas de su establecimiento, las que son categorizadas en las siguientes acciones: acompañamiento, revisión, análisis, registro, monitoreo, evaluación, retroalimentación, orientación, establecer indicadores, coordinación, aplicación, entrevistas y observación.

Los elementos utilizados son, principalmente, planificación, reuniones, acompañamiento a aula, observación.

Para la Unidad Técnico Pedagógica el foco de las actividades efectivas está en el acompañamiento, planificaciones, análisis de resultados y evaluación. Mientras que para los docentes el foco de efectividad es la implementación de los diseños de aula, evaluación de las prácticas curriculares, análisis de los resultados y reuniones de departamento para revisar las necesidades. Por último, el director considera que las acciones más efectivas son las reuniones de departamento, establecer estándares pedagógicos, aplicar pautas de monitoreo y retroalimentación de los procesos, acompañamiento a aula, y consejos de evaluación.

De las acciones expresadas por los participantes se desprende que no son excluyentes sino más bien complementarias, lo que –quizás– depende del rol que cumple cada uno en la organización, de su experiencia y/o propuestas personales. Lo interesante en estas diferencias es la visualización de una amplitud de actividades que pueden analizarse y aplicarse en cada nivel de la institución para mejorar el monitoreo.

A la vez, todas son consideradas en las cuatro dimensiones que comprenden la gestión curricular, lo que determina la estrecha relación entre dichas dimensiones, los ejes de acción y los recursos utilizados en el establecimiento.

j) Acción administrativa ante irregularidades en la práctica

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el paso “Corrección inmediata del rendimiento” y “Corrección básica del rendimiento”.

En este caso, se ha identificado que una vez que la Unidad Técnica Pedagógica reconoce una irregularidad en la práctica cotidiana siempre se efectúa una acción administrativa, esta es, desde continuar con la misma práctica sin resolver la irregularidad o remediar la desviación.

En este caso los profesionales consultados concuerdan en que la Unidad Técnica Pedagógica resuelve la situación realizando una corrección, es decir, se actúa frente a las desviaciones.

En la irregularidad se destacan dos elementos: tipos de corrección y procedimiento para una irregularidad. En el primer elemento, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica y los docentes manifiestan que el tipo de corrección es inmediata, esto es, los involucrados atienden y solucionan prontamente las irregularidades detectadas sin previo análisis de las causas que las generaron.

En este aspecto, todos los entrevistados concuerdan en que se corrige la irregularidad, sin embargo, la mayoría detecta que dicha corrección se realiza inmediatamente, mientras que la minoría advierte que se efectúa luego de revisar la situación. Esta diferencia se explica considerando las actividades que los profesionales experimentan y observan en la práctica, por lo que se infiere que las características de cada actividad y el manejo propio de los agentes involucrados inciden en el momento en que se ejecuta la corrección. Por ejemplo, si se presenta una irregularidad en el aula, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica aplica una corrección

inmediata junto al docente, pues ella ya ha identificado la falla y maneja las alternativas de posible solución que acordará con el docente implicado. Al contrario, si se identificara una falla en las evaluaciones elaboradas y aplicadas en el primer y segundo nivel de enseñanza media, la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica realizaría una corrección básica.

En el segundo elemento, se presentan tres acciones para detectar una desviación significativa en el proceso de monitoreo, estas son: acompañamiento a aula, analizar los resultados y sostener reuniones con los docentes, ya sea individuales o grupales.

En estas actividades los profesionales obtienen información cuantitativa y cualitativa; es decir, datos estadísticos (resultados), lo que sucede en el aula (a través del acompañamiento y observación) y el comentario y apreciaciones de los docentes (mediante reuniones). Tal como expresa la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica, los métodos cuantitativos y cualitativos se validan siempre cuando se aplican y comprenden juntos, de lo contrario, separadamente, su valor disminuye considerablemente. En este sentido, podemos comprender que los resultados cuantitativos y cualitativos se complementan en el establecimiento y en el proceso de monitoreo de las actividades; ambos no son excluyentes entre sí sino que pueden participar en el mismo procedimiento de control. Las expresiones de la profesional son las siguientes: “No me puedo basar solamente en datos cuantitativos, es que una y otra cosa separada no tiene validez”; “Las dos instancias e indicadores para darme cuenta de que algo no está funcionando son los resultados (cuantitativo) y las reuniones (cualitativo)”; “Cuando repercute en los resultados, o sea, los datos estadísticos te dan muchas luces de que cualitativamente no está funcionando”.

Por su parte, la asistente menciona lo siguiente: “el punto clave... es entrar al aula... en paralelo con los resultados”; “el profesor te dice... ese también es un indicador de que algo pasa, que hay que ver qué está pasando”.

En consecuencia, la identificación de la irregularidad puede considerar información cuantitativa y/o cualitativa, de acuerdo a los datos disponibles y a la meta de monitoreo

propuesta. A la vez, se destaca la inclusión del análisis de la situación real, el acompañamiento a aula y las reuniones como un medio para advertir que una actividad no está consiguiendo los objetivos esperados.

Por otra parte, se visualiza la importancia de los recursos humanos en la medida que hay un responsable del monitoreo, y un establecimiento y cumplimiento de metas para determinar objetivos en el monitoreo.

Ahora bien, ¿qué realiza para atender la irregularidad? La jefa de la Unidad Técnico Pedagógica y la asistente de dicha unidad convienen en que las reuniones con los docentes, el acompañamiento a aula y la revisión de las planificaciones otorgan insumos para atender la irregularidad detectada. Las expresiones de las profesionales de la unidad son: organizar “los tiempos de acompañamiento a aula”; “Revisar las planificaciones, retroalimentar el acompañamiento a aula... yo creo que eso te da como la panorámica al tiro de qué está pasando”.

Por lo tanto, consiste en organizar los tiempos para reunirse con los implicados directamente en el proceso de monitoreo –los docentes–, analizar los resultados, planificaciones y otros, para posteriormente tomar decisiones que mejoren los procesos implementados.

Conjuntamente, se identifica la relevancia de la participación y cooperación del docente en el proceso de análisis, en la medida que ellos comunican las dificultades que presentan y observan en las actividades. Esto conlleva que el equipo de la Unidad Técnico Pedagógica esté informado de los inconvenientes reales para lograr los objetivos, lo que a su vez les permite retroalimentar la gestión docente y tomar decisiones oportunas para responder a las desviaciones.

Por su parte, los docentes exponen varias acciones para atender las irregularidades que se presentan en el establecimiento, a saber: primero, considerar el recurso humano implicado

en la atención de la irregularidad, de esto se comprende que debiese considerarse a los involucrados y determinar un encargado del monitoreo de las situaciones, independiente del método con que se tomen las decisiones. Una segunda acción es definir una calendarización y compartirla con los implicados; se visualiza que esto implica y permite mantener el flujo de información y transparencia en el procedimiento. En un tercer lugar, se menciona la búsqueda de las causas que generaron la irregularidad; se estima que cuyo proceso permitiría analizar la situación y conocer su estado actual. Posteriormente, es posible inferir que los profesionales de la Unidad Técnico Pedagógica debiesen crear estrategias y definir acciones remediales, lo que implica un análisis previo de la situación actual para desde allí decidir y establecer las mejoras adecuadas. Al respecto, la toma de decisiones es guiada por el profesional de la Unidad Técnica Pedagógica, cuya decisión final es acordada en conjunto con los involucrados. En este caso, la decisión siempre depende de la acción que esté en análisis y es debatida en las reuniones y/o espacios de reflexión entre docente y jefe de la Unidad Técnico Pedagógica. Lo relevante a considerar es que dichas decisiones siempre tienen que ser conversadas con el profesorado, para así asegurar el acuerdo mutuo respecto a las medidas remediales y afirmar que esa decisión se implemente de manera transversal. La expresión de un docente es la siguiente: “Se debe cambiar la metodología, lo que se realiza, esto es... llegar al profesor... tratar de que el profesor reflexione porque si éste no cambia, el cambio en el aula no se produce” (Docente 2); Ella hace reuniones de departamento donde “hace reflexionar al docente... Y a partir de esto, invita a reformular estrategias” (Docente 1); “la unidad técnica con los profesores, crear un sistema de educación que tiene que ver con las actividades, con la tecnología, con la parte de misión y visión del colegio, y en conjunto decir esto es lo que queremos nosotros... para ajustarlo a estos niños” (Docente 4).

Por ejemplo, una acción remedial puede ser aplicar una estrategia para mejorar los resultados académicos de los estudiantes. Esto se realizaría mediante la triangulación de la información obtenida en el acompañamiento a aula, la revisión de la planificación y la revisión del libro de clases.

Finalmente, se infiere que se puede implementar una evaluación de las acciones y de los procedimientos que se llevan a cabo en el establecimiento. Al respecto, los profesionales que monitorean están facultados para asegurar que las prácticas cumplan con los objetivos propuestos, por lo tanto, pueden evaluar tanto las acciones que ellos mismos efectúan como aquellas que el docente realiza en su propia gestión. La finalidad de esta evaluación es obtener información acerca de la asertividad de las decisiones y la efectividad de las medidas remediales. A la vez, se transforma en un insumo para iniciar el ciclo de monitoreo, ya sea a la misma acción o a otra.

En definitiva, el análisis de la situación real a través de varias actividades –por ejemplo, el análisis de resultados– se mantiene como una acción que proporciona información para tomar decisiones que apoyen el monitoreo.

k) Evaluación del monitoreo

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para el paso “Evaluación del proceso”.

En este caso, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica y la Asistente de dicha unidad coinciden en que la existencia de una pauta de funciones y la evaluación de un superior permite evaluar la efectividad del monitoreo que la jefa de la unidad realiza en el establecimiento.

Por su parte, la asistente de dicha unidad manifiesta que un indicador evidente y observable es el cambio o modificación en la realización de una actividad, por ejemplo, las prácticas docentes. A su vez, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica destaca la existencia de dificultades en los procesos de implementación de las acciones y su monitoreo, a lo que agrega la falta de sistematicidad en las prácticas de control.

De acuerdo a las apreciaciones de los profesionales, se comprende que la evaluación del monitoreo considera modificaciones en la implementación de las acciones en conjunto con la definición clara de las funciones que debe realizar el encargado del monitoreo. Esto es, en la medida que la jefa de la unidad comprende las funciones que debe desempeñar, podrá evaluar lo que ejecuta –o cómo efectúa el monitoreo–, disminuyendo la existencia de actividades sin objetivo claro y permitiendo establecer mejoras en la toma de decisiones.

La expresión más representativa de la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica es: “no tengo a nadie arriba... uno necesita que también te estén monitoreando externamente porque eso es mucho más objetivo”.

Por su parte, la asistente menciona lo siguiente: “Saber si las cosas se modificaron o no... Yo siento que en la medida que el profesor considera lo que tú le sugieres, logra modificarlo aunque sea mínimamente... yo creo que el monitoreo ya está funcionando”.

Por último, los docentes mencionan: “Saber lo que tiene que hacer y que lo haga bien. Por ejemplo que acompañe a aula, que converse con los profesores” (Docente 4); “A través de una matriz donde pondría todas las cosas que ella tiene que hacer... lo iría valorando” (Docente 3).

1) Revisión de Estándar

En la estrategia de control la siguiente información corresponde a un insumo general para paso “Revisión de estándares”.

Al respecto, la Unidad Técnico Pedagógica y el director manifiestan que sí se realiza una revisión posterior del estándar u objetivo, lo que permite afirmar que la unidad a cargo continúa considerando el estándar u objetivo como un eje que distinguirá el éxito del fracaso respecto al monitoreo.

Por su parte, los docentes manifiestan no saber si dicho estándar se retoma en otro momento del monitoreo, lo que evidencia falta de transparencia e información para algunos profesionales.

De acuerdo a esto, se hace necesario involucrar a los docentes en el proceso completo del monitoreo –desde que se inicia el proceso hasta que finaliza con la evaluación o conclusiones–, lo que permitirá cerrar el ciclo no solo en cuanto a realización de actividades sino también en la entrega de información a quienes participaron. De esta manera, todas las unidades estarán informadas acerca del estado actual de las situaciones; por ejemplo, completamente logradas, medianamente logradas, en el nivel dos, u otro indicador que se utilice.

Dicha revisión considera dos elementos, a saber: momento de revisión e indicadores para la revisión. En relación al primer elemento, la Unidad Técnico Pedagógica expresa que el estándar se retoma en la mitad del proceso de monitoreo para su revisión, mientras que el director y los docentes manifiestan que esta acción se realiza una vez finalizado el proceso.

Esta diferencia en la percepción de los profesionales revela que en la práctica no se identifica un momento único y específico para revisar el estándar, sin embargo, se infiere que al realizar la acción se considera el estándar como recurso que contribuye a la efectividad del proceso de monitoreo.

A partir de la información recogida, se propone considerar uno y/o dos momentos para ejecutar la revisión del estándar, el que puede ser intermedio y/o final según las necesidades de cada contexto educativo. De este modo, se comprende que ambas alternativas responden a revisar el estado de avance de la actividad monitoreada o sus resultados, permitiendo tomar decisiones que contribuyan al monitoreo, a la mejora de la actividad que se está monitoreando y al inicio de un nuevo proceso considerando las mejoras.

En cuanto al segundo elemento, los profesionales confirman que la “factibilidad” es el indicador que prevalece en la revisión del objetivo durante el monitoreo. Esto significa que un aspecto relevante para la comunidad educativa es que los objetivos planteados se caractericen por la posibilidad de realizarlos y lograrlos en el contexto del establecimiento educacional.

Conjuntamente, un segundo indicador destacado por la Unidad Técnico Pedagógica y los docentes es la “pertinencia” y “claridad” como criterio que revela el vínculo entre el objetivo planteado, el contexto y aquello que el liceo necesita para mejorar.

Por último, el director declara que la “objetividad” evidencia la imparcialidad de las propuestas que plantea el establecimiento para responder a las necesidades detectadas.

Aun cuando se presentan diferencias en cuál es el indicador principal para revisar el estándar, dichos contrastes no son excluyentes, por lo tanto, se recomienda considerar todos los mencionados por los profesionales, lo que profundiza la revisión y la toma de decisiones posterior.

4.1.2 Recursos e Instrumentos para ejecutar los pasos de la estrategia de control

A partir de la información recogida, este ítem presenta los materiales necesarios para ejecutar la estrategia de control, permitiendo al profesional encargado responder a la pregunta referida a *con qué* implementar la estrategia de control.

De acuerdo a esto, es posible mencionar que durante el proceso de monitoreo se utilizan herramientas como medio para examinar las acciones que se están controlando. Al respecto, la Unidad Técnico Pedagógica, los docentes y el director concuerdan en que los recursos utilizados durante el monitoreo en su establecimiento son de carácter escrito y oral, como por ejemplo las planificaciones y la conversación efectuada en el acompañamiento a aula. A la vez, los docentes

y el director agregan la observación como una técnica que maneja la jefa de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear las distintas prácticas curriculares.

Por otra parte, todos los participantes coinciden en que el instrumento más utilizado para gestionar el currículum es la planificación; esto es, la planificación docente orienta la práctica curricular en la medida que organiza y secuencia los lineamientos a seguir y los objetivos a lograr. Este instrumento es transversal y está presente en todas las dimensiones de la gestión curricular.

Junto a la planificación se descubre que los niveles de logro, instrumentos de evaluación, programa de estudio y plan de estudio, son destacados en el mismo nivel de importancia. Esto revela, por una parte, que la evaluación es reconocida como uno de los recursos cardinales en la gestión curricular por cuanto entrega información acerca del nivel alcanzado por los estudiantes respecto a los objetivos propuestos y, por otra parte, que las sugerencias pedagógicas y las horas asignadas a las asignaturas representan la organización de las acciones que se gestionan para lograr los objetivos a nivel meso (Unidad Técnica Pedagógica) y micro (aula) del establecimiento.

Por el contrario, las herramientas que menor utilidad aportan a la gestión del currículum – según los profesionales– son el texto de estudio y el manual de convivencia, ambos instrumentos categorizados específicamente en la dimensión de preparación de la enseñanza y la acción docente en el aula.

A continuación se presenta un resumen de la preferencia manifestada por los participantes.

Tabla nº2

Instrumentos utilizados en la Gestión Curricular

Instrumentos	Nº preferencia
Planificaciones	5
Programa de Estudio	4
Plan de Estudio	4
Niveles de logro	4
Instrumentos de evaluación	4
PEI	2
Marco Curricular	2
Mapas de progreso	2
Textos de Estudio	1
Manual de Convivencia	1

4.1.3 Elementos a considerar en torno a la estrategia de control

De acuerdo a los datos recogidos en el estudio, este ítem refiere a los factores que el profesional encargado debiese considerar al momento de implementar la estrategia de control. A continuación se explican dichos factores.

a) Periodicidad de monitoreo

Tanto el Director como la Unidad Técnico Pedagógica manifiestan que realizan un monitoreo semanal de las prácticas curriculares del establecimiento, mientras que los docentes declaran que ésta se lleva a cabo una vez al mes. En este elemento se puede observar otra diferencia entre las unidades que conforman el establecimiento; la apreciación que se tiene del monitoreo es reflejo de las acciones que se muestran y observan en la cotidianeidad, y esto está

sujeto a las funciones que se cumplen. Esto explica que el equipo directivo¹ considere que el monitoreo se realiza semanalmente, sin embargo, los docentes observan ese monitoreo mensualmente.

Por lo tanto, más que una contradicción, la discrepancia es producto de la observación de lo que se realiza en el establecimiento. Por ejemplo, la Unidad Técnico Pedagógica realiza un monitoreo sin participar necesariamente con los docentes, por lo cual esa práctica no es reconocida por estos últimos.

Específicamente, se explica que la periodicidad del monitoreo depende del ciclo de enseñanza y del tipo de actividades comprometidas. Al respecto, la Unidad Técnica Pedagógica realiza un monitoreo preferentemente mensual debido, principalmente, al escaso tiempo que maneja para atender todas las actividades del establecimiento, lo que se refleja preferentemente en el insuficiente acompañamiento a aula. A su vez, esto se vincula a la falta de coherencia entre la cantidad de alumnos, profesores y el personal de la Unidad Técnica Pedagógica a cargo del monitoreo.

Debido a esto, cada cierto tiempo la Unidad Técnica Pedagógica en conjunto con los Docentes llevan a cabo reuniones semanales o quincenales que permiten entregar orientaciones y ordenar las actividades docentes.

De acuerdo a esto, se infiere que los elementos destacados influyen en la eficiencia de dicha unidad –en la medida que el equipo no es capaz de responder a las necesidades de los docentes y los objetivos propuestos–. A la vez, interviene en la sistematicidad del monitoreo, el cambio de las prácticas docentes y el tiempo para analizar la situación real de cada actividad.

¹ De acuerdo a los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación de Chile, el equipo directivo está conformado por el Director, SubDirector e Inspector, no considerando al Jefe de Unidad Técnico Pedagógica como miembro de dicho equipo. Sin embargo, en el establecimiento en estudio el jefe de la unidad sí es parte del equipo directivo, por lo que en la presente investigación será considerado como parte de él.

Por esto, se visualiza la necesidad de establecer estándares para monitorear una actividad, lo que favorecería el empleo del tiempo y el análisis de la información pertinente al objetivo propuesto.

En definitiva, la periodicidad está relacionada con el factor tiempo y con la definición de los roles y funciones de los profesionales que se desempeñan en la institución. Esto implica la revisión de los recursos humanos y estructura organizacional del establecimiento.

Algunos comentarios de los docentes son los siguientes: “ella es la única jefa de U.T.P. de todo el colegio de media y básica...falta personal”; “no hay fechas marcadas, generalmente lo hace los fines de mes, ahí es donde ve si están las notas puestas, están los contenidos puestos, si están las planificaciones hechas o entregadas”; “factor tiempo, organización”; “podría ser más seguido porque así también podría notar en qué estamos fallando o que podríamos mejorar”.

b) Factores que facilitan el monitoreo

Está referida a aquellos elementos y circunstancias que permiten desarrollar un monitoreo sin mayores obstáculos, logrando examinar cualquier actividad del establecimiento.

Al respecto, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica reconoce que prevalecen factores que dificultan la realización de un monitoreo, por sobre aquellos que lo facilitan. Aun así menciona que las reuniones con los profesores, tanto con uno como con varios de ellos, permiten manejar información acerca de las actividades que realizan dentro y fuera del aula; expresión de esto es lo siguiente “...eso es lo que más ayuda porque se hace un seguimiento con ellos in situ”.

Por su parte, la asistente de la unidad destaca la importancia de identificar, primeramente, la situación que se monitoreará, la que dará inicio y determinará los lineamientos del proceso. En palabras de la profesional, se trata de “tener claro qué es lo que

vas a monitorear y para qué me va a servir... se me hace más fácil la pega porque logro planificarlo”. Esto se corresponde con una acción utilizada en la herramienta Cuadro de Mando (Ballvé, 2002) denominada *Identificación del área clave*, consistente en determinar el tema relevante que orientará la estrategia de monitoreo.

Asimismo, implica establecer un estándar e igualmente relevante es determinar el “para qué”, lo que implica justificar el objetivo establecido.

Otro elemento en secuencia con los dos anteriores alude a, en palabras de la profesional, “qué indicadores son los que necesito observar, qué indicadores no están, qué indicadores podemos agregarle para enriquecer lo que yo voy a monitorear”, lo que refiere a establecer *indicadores claves* (Ballvé, 2002) que señalan y/u orientan el cumplimiento del objetivo.

Por último, un elemento actitudinal que permite llevar a cabo un monitoreo es la disposición docente, con quién se trabaja en equipo en algunas actividades implementadas por la Unidad Técnica Pedagógica y que, en definitiva, determina la realización y éxito de las acciones. Es así como la asistente considera que “es una fortaleza que el profesor te permita realizar la pega... porque si él no tiene la disposición a que tú le sugieras algo a que tú observes algo que él está haciendo obviamente que no va a haber ningún resultado”. Por otra parte, disponer de recursos materiales, tales como planillas y registros, facilita el desarrollo y organización del proceso de monitoreo.

Por su parte, los docentes destacan dos ámbitos de acción que facilitan el monitoreo, a saber: administrativo y conductual. En el primero valoran que la Unidad Técnica Pedagógica planifique las acciones –entendida como programación y organización– y asigne recursos para implementarlas; esto es, en palabras de un docente “ella está pendiente que todo esté planificado, que estén todos los recursos, que esté preocupada que se lleven a cabo las reuniones y que la planificación y la metodología que se está llevando a aula”. Conjuntamente, visualizar una evolución en las acciones y definir claramente las funciones y desempeño de quienes monitorean son factores que los docentes consideran necesario en el monitoreo.

Mientras que en el segundo ámbito destacan la comunicación adecuada con quienes participan y la entrega de información para apoyar el proceso. Por lo tanto, se trata de enfatizar en el comportamiento y/o conducta del profesional, lo que influye en el desarrollo de las acciones y en el cambio de las prácticas docentes.

c) Factores que dificultan el monitoreo.

Está referida a aquellos elementos y circunstancias que obstaculizan el desarrollo de un monitoreo, limitando la revisión de cualquier actividad del establecimiento.

Al respecto, todos los profesionales (jefa de la Unidad Técnica Pedagógica, asistente de dicha unidad y docentes) coinciden en que el tiempo y la contingencia diaria son dos factores que dificultan el monitoreo de las actividades desarrolladas en el establecimiento, a la vez, éstos afectan la sistematicidad de los procesos. Expresión de estos son los siguientes comentarios: “La contingencia diaria... hay una cuestión emergente que requiere que uno deje de realizar otras actividades, por ejemplo acompañamiento a aula”; “La contingencia diaria te impide poder efectuar procesos de seguimiento un poco más acabado”.

Una de las acciones afectadas es el acompañamiento a aula, explicado por la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica como un “proceso de larga duración” que implica acompañar a un docente más de dos veces en un período determinado de tiempo, sin embargo, dicho proceso es interrumpido y no se completa debido al tiempo y a las emergencias ocurridas. Dicha profesional realiza el siguiente comentario: “se hace el acompañamiento... pero yo alcancé a ir a ver como a 10 profesores unas dos y tres veces a los que estaban evaluados en niveles más bajos. No he terminado todavía porque son procesos de larga duración. Lo ideal es que yo pueda ir tres o cuatro veces a visitar al profesor, pero cuándo”.

Otro factor que se distingue es la “estructura organizacional” (visualmente el organigrama) y las horas asignadas a cada cargo; es decir, los cargos existentes, la coherencia entre la cantidad de alumnos, profesores y el personal de la Unidad Técnica Pedagógica, y las horas establecidas para cada uno son insuficientes para responder adecuadamente a los asuntos académicos y administrativos del establecimiento. Los docentes profundizan en la disponibilidad de horas como un recurso que afecta el desarrollo de las actividades; es así como, por ejemplo, sin disposición de horas no hay tiempo disponible para realizar una actividad, al no desarrollarla no se cumple un objetivo, y esto se transmite a la sala de clases. Un comentario de los docentes es el siguiente: La jefa de U.T.P. tiene que responder a: “cómo me organizo para conversar con 50 profesores, ir a ver clase a 50 personas, cómo me organizo para revisar los contenidos”.

A partir de esto, se infiere que ambos factores se visualizan como posible solución a la “falta de tiempo” en la medida que la restructuración de éstos y su adecuación a la realidad del establecimiento permitirían disminuir la apreciación referida a “falta de tiempo” para atender los procesos de monitoreo, en la medida que se organiza el tiempo disponible para realizar y cumplir las actividades que corresponden.

Al respecto, la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica agrega la influencia del “poco compromiso del director con los asuntos académicos” en el proceso de monitoreo, así como la falta de competencia de quienes apoyan a la unidad y de los jefes de departamento, que dificulta la ejecución de un monitoreo adecuado y apropiado que responda a las necesidades y brinde soluciones correctas.

Por otra parte, las irregularidades de los docentes se visualizan como obstáculo para que se desarrolle un monitoreo, en el sentido que no hay una planificación para que el profesional que monitorea comprenda los objetivos seleccionados. A la vez, se espera que este profesional coordine y organice el cumplimiento de sus funciones previamente definidas, desarrollando una comunicación efectiva con el equipo de trabajo (sean docentes, asistente y otros).

En definitiva, se comprende que el tiempo es una variable transversal que influye en todos los procesos que la Unidad Técnica Pedagógica planifica e intenta implementar. A la vez, todo proceso de monitoreo está asociado a la falta de tiempo, a la falta de competencias y compromiso de los profesionales involucrados.

d) Actividad que requiere de mayor monitoreo

Los participantes de los tres niveles de la organización (Dirección, Unidad Técnica Pedagógica y Docencia) concuerdan en que el aspecto que requiere mayor monitoreo es el que tiene relación con la planificación. Esto es, realización, entrega e implementación de los diseños de aula.

Según la Unidad Técnica Pedagógica el foco que necesita mayor soporte es la entrega de las planificaciones, lo que es coherente con la acción destacada por los docentes referida al desarrollo e implementación de éstas, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, problemas en el rendimiento y conducta, y la gestión de recursos asociada. Esto se explica debido a que la planificación es una herramienta transversal en todas las dimensiones de la gestión curricular y en la que la mayoría de los indicadores están relacionados.

v. Conclusiones

Las acciones de control implementadas en el establecimiento educacional bajo estudio, ya sea por el director, integrantes de la Unidad Técnica Pedagógica o docentes, son reconocidas en la medida que son visibles para el resto de la comunidad, por lo que se infiere que la observación se transforma en la evidencia de las actividades de monitoreo, en conjunto con algunos productos que se registran por escrito, como por ejemplo la planificación, observación de aula y registros provisionales en el libro de clases.

Al respecto, son varias las acciones de monitoreo que realiza la Unidad Técnica Pedagógica, sin embargo, no están organizadas ni dirigidas a un objetivo claro y concreto que responda para qué se realiza una acción específica dentro del marco de la gestión curricular. Las principales acciones se fundamentan en la revisión –por escrito y observación– de instrumentos curriculares, tales como planificaciones; registros en libro de clase; clases realizadas; análisis de una situación actual puntual, por ejemplo, resultados cuantitativos (calificaciones, SIMCE), situaciones cualitativas (reuniones con docentes, resolución de conflictos); acompañamiento docente, entendido como el apoyo en circunstancias específicas que éste lo requiera, un ejemplo representativo de ello es la visita al aula.

Si bien se han identificado las acciones de monitoreo que se ejecutan en el establecimiento, en el presente estudio se han empleado esas acciones y otras que la literatura aconseja, organizándolas en pasos coordinados, lo que otorga contexto y propósito a las acciones que actualmente se realizan de manera aislada.

Dichas acciones son aplicadas a distintas áreas del currículum, por lo que se infiere que conocen las dimensiones de la gestión curricular, sin embargo, es posible mencionar que la comunidad escolar no percibe su diferencia real en la práctica cotidiana; ejemplo de esto es la necesidad de la planificación docente para llevar a cabo todas las actividades que realiza la

unidad. En este sentido, si bien el recurso es transversal en la gestión curricular, no es el único ni determina las dimensiones, por lo que el uso de otros recursos debe integrarse significativamente en las actividades que se efectúan durante el monitoreo de una dimensión.

Respecto de la pregunta de investigación *¿Existe una estrategia de control que facilite a los integrantes de la unidad técnica pedagógica realizar una gestión curricular efectiva?*

De acuerdo a la información recogida y analizada en los ítems del presente documento, se concluye y confirma que no existe una estrategia de control reconocida por los actores que facilite a los integrantes de la unidad técnica pedagógica realizar una gestión curricular efectiva; solo existe un conocimiento intuitivo y, por lo tanto, no se es consciente de la existencia de un sistema de control que facilite una gestión del currículum.

La práctica muestra:

- 1) Falta de acciones orientadas a un objetivo claro, relacionadas y centralizadas en torno a una dimensión,
- 2) Carencia de una planificación factible para controlar actividades relacionadas con la gestión del currículum,
- 3) Organización insuficiente de los recursos en post de un plan de acción para controlar las actividades que conforman la gestión curricular,
- 4) Ausencia de enfoque estratégico para abordar y proyectar las distintas actividades de control.

En este contexto y de acuerdo al objetivo de la investigación en orden a proponer una estrategia de control que facilite la Gestión Curricular efectiva a la Unidad Técnico Pedagógica, se proponen acciones de control que configuran la estrategia para realizar una gestión curricular efectiva dentro del establecimiento educacional; esta herramienta pretende:

1. Operacionalizar y optimizar el control que realiza la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) respecto a las dimensiones de la gestión curricular, esto es, definir de manera concreta y mejorar el procedimiento de control que efectúan en la práctica los integrantes de la UTP, en las distintas situaciones o descriptores involucrados en las dimensiones de la gestión curricular, con el fin de alcanzar el objetivo para el cual el control fue originado.
2. Organizar las acciones realizadas por la Unidad Técnica Pedagógica con el propósito de esclarecer los objetivos propios de su función, es decir, preparar y/o disponer de modo claro y concreto las actividades que efectúan los miembros de la UTP, lo que permite desarrollar un procedimiento de control transparente y coherente con las funciones de sus integrantes.
3. Fortalecer la gestión docente para impactar positivamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje a través del procedimiento de control que ejecutan los integrantes de la UTP. Esto es, la información recogida por los miembros de la UTP durante el procedimiento de control permitirá contar con insumos para mejorar la gestión que lleva a cabo el docente.
4. Reforzar el trabajo conjunto, cooperativo y colaborativo entre los miembros de la Unidad Técnica Pedagógica y los docentes. En este sentido, la estrategia de control permite afianzar el trabajo entre los profesionales que participan en las actividades del establecimiento (involucradas en las dimensiones de la gestión curricular), pues cada uno posee una experiencia diferente de acuerdo a su rol y puede entregar propuestas orientadas al mismo objetivo.

Es necesario mencionar que la dinámica de trabajo que implementa actualmente la Unidad Técnica Pedagógica no proyecta la efectividad de sus actividades ni sustenta su relevancia a favor de objetivos de gestión claros y definidos, por lo que la efectividad de su gestión curricular está condicionada a replantear, organizar y revalorar las acciones que ejecuta. Si no reformula su gestión, las acciones que realiza y efectúe en el siguiente período no contribuirán al logro de los objetivos esperados en su unidad, los que son percibidos tanto por

el director como por los docentes; no solo en términos de evaluación sino también en la orientación y beneficencia que confiere a la comunidad escolar.

A partir de los datos, se recomienda que la Unidad Técnica Pedagógica active lo siguiente:

- Diferenciar las dimensiones de la gestión curricular que debiese monitorear, esto no impide utilizar los mismos recursos, instrumentos y/o herramientas. Esto corresponde, específicamente, al primer paso de la estrategia de control propuesta en este estudio, a saber, “identificación del área clave”.
- Determinar objetivos factibles que guíen las acciones de monitoreo que planea efectuar. Esto equivale, específicamente, al paso “establecimiento de estándar” propuesto en la estrategia de control de este estudio.
- Manejar acciones concretas y prácticas para llevar a cabo un monitoreo efectivo. Consiste en llevar a cabo las distintas acciones que se proponen en la estrategia de control; desde identificar un área clave, analizar información hasta revisar los objetivos.
- Generar una instancia de participación útil y evidente con los docentes, con el propósito de instar su participación activa en las actividades, comprender su influencia en los resultados e identificar sus necesidades en las diferentes dimensiones y períodos del año escolar.
- Esclarecer y Organizar el cumplimiento de sus funciones y el tiempo que destina a la realización adecuada de cada una de ellas. Esto se puede concretar insertando las actividades de su función dentro de una planificación con objetivo claro. Dicha planificación permitirá reemplazar el llamado “activismo” por acciones enmarcadas en el contexto y dentro de una planificación.

Finalmente, en términos de proyección del estudio, es posible visualizar la capacidad de:

- i. Especificar la estrategia de control a ciertos ámbitos, dimensiones y/o actividades que disponga la Unidad Técnico Pedagógica, logrando establecer un modelo útil que permita sistematizar los procedimientos internos y la información.

- ii. Aplicar la estrategia de control en otras instituciones de características similares al establecimiento participante en el presente estudio, con el propósito de fortalecer los lazos de la comunidad educativa en los que se comparten distintas experiencias.

VI. Referencias Bibliográficas

Libros

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. (nº de edición). McGraw-Hill, Interamericana, S.A. Bogotá: Colombia.

Donnelly, J. ; Gilbson J. ; Ivancevich J. (1999). *Fundamentos de dirección y Administración de empresas*. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Estados Unidos.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. (2a ed). España: Madrid. McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Sthephen, Robbins&Coulter, Mary. (2000). *Administración*. Pearson Educación, México.

Módulos electrónicos

Ministerio de Educación de la República de Chile. (2007) *Evaluación de la Implementación Curricular en el Liceo. Material de Apoyo*. Coordinación de Enseñanza media. División de Educación General. Publicación de la Unidad de Gestión Curricular y Pedagógica. Chile.

Ministerio de Educación de la República de Chile. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Publicación de la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. División de Educación General. Chile

Ministerio de Educación de la República de Chile. (s/f). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Más Directivos. Mejor Gestión para más y mejores resultados. Chile

Mondragón O. Hugo. (2005). *Glosario con Terminología Básica de Apoyo al Diseño y Ejecución Curricular*. Universidad Javeriana de Cali. Colombia.

Textos electrónicos

Ballvé, A. (2002). El Cuadro de Mando. En Gestión 2000 (Eds). *Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor*. Texto y casos de empresas. (pp 70, 150). Recuperado el 09 de mayo de 2011, de http://books.google.cl/books?id=2bydrgy7Z1gC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando&hl=es&ei=RJ_JTPCtD4K78gaYu4nSAQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=2&ved=0CDkQ6wEwAQ#v=onepage&q&f=false

Black H. (2006). *Administración*. Control. Recuperado el 30 de abril de 2011, en http://books.google.cl/books?id=t8jxjiaNoEC&printsec=frontcover&dq=Administraci%C3%B3n&hl=es&ei=Yr7qTMKHEYSglAf7t5XvCw&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=4&ved=0CElQ6wEwAw#v=onepage&q&f=false

Henry Mintzberg, J, Quinn B., Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México. Recuperado el 26 de marzo de 2011, en http://books.google.cl/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA19&dq=Thompson+concepto+de+estrategia&hl=es&ei=8E9RTsjVMMnE0AHPwPCICA&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=2&ved=0CDUQuwUwAQ#v=onepage&q=Thompson%20concepto%20de%20estrategia&f=false

Lucrecia Boland et al. (2007) *Funciones de la Administración*. Teoría y práctica. Bahía Blanca. Universidad Nacional del Sur. Argentina. Ediuns. Recuperado el 04 de mayo de 2011, en http://books.google.cl/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA81&dq=Administracion+Una+Perspectiva+Global&hl=es&ei=KevqTKvNL4KKlwf_zv2aCQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=9&ved=0CFQQuwUwCA#v=onepage&q&f=false

Reyes A. (2004). *Administración Moderna*. El Control. pp (439-448). Recuperado el 19 de abril de 2010,

en http://books.google.cl/books?id=TwnmLyBJIYC&printsec=frontcover&dq=administracion&hl=es&ei=z43qTIHdHsWglAel3Z2jCw&sa=X&oi=book_result&ct=book-preview-link&resnum=10&ved=0CGlQuwUwCQ#v=onepage&q=control&f=false

Stoner, J. ; Freeman E.; Gilbert Jr, D. (1996). *Administración*. El Control. (pp 610-613).

Recuperado el 14 de abril de 2011, de

http://books.google.cl/books?id=g_nweMjueSkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo 1: Cuestionario jefe de Unidad Técnico Pedagógica

CUESTIONARIO

Actualmente se ha cuestionado el bajo logro de objetivos que han tenido los establecimientos educacionales en sus distintos ámbitos. En lo que compete a la gestión, se han visualizado algunos mecanismos para lograr los objetivos, sin embargo, en el contexto de la Gestión Curricular aún no existen estrategias para controlar los procesos que se llevan a cabo.

En este escenario, el foco de estudio de la presente investigación es la Estrategia de Control para implementar una Gestión Curricular efectiva, la cual forma parte de las funciones que deben desarrollar los miembros de la Unidad Técnico Pedagógica.

El presente cuestionario constituye un insumo básico para recoger información acerca de los pasos que podrían constituir una estrategia de Control para gestionar el currículum de manera efectiva. Su estructura permite recoger aspectos generales y específicos del tema en estudio. Por lo tanto, esta herramienta constituye la fuente verídica de la investigación y, gracias a su honestidad y máximo rigor en sus respuestas, se analizará la información que dará cuenta de la realidad actual del foco de estudio.

Es menester destacar que no hay respuestas correctas ni incorrectas, sino los datos entregados expresarán la realidad de su establecimiento.

Es importante señalar que la información no será publicitada en ningún medio de difusión que no sea el Informe Final de Tesis. Al mismo tiempo, se cautelará la identificación del Liceo y las personas que participen de esta investigación, salvo que sí se autorice. En el último caso, deberá establecerse por escrito.

Datos del Participante

Cargo: _____

Establecimiento: _____

Comuna: _____

Región: _____

Fecha: _____ / _____ / 2011

Instrucciones

- Lea detenidamente las preguntas que se presentan.
- Marque con una X la respuesta que considere más adecuada.

Muchas gracias por su colaboración

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su rol?

.....

2. Considerando sus funciones: ¿Cuál es la actividad más difícil que ha tenido que monitorear?

.....
.....
.....

I. **Prácticas de Monitoreo**²

1. En el primer semestre: ¿Cada cuánto tiempo realiza un monitoreo de las actividades del ámbito curricular de su establecimiento?
(Elija 1 alternativa)

- ☐ Semanal
☐ Mensual
☐ Bimensual (que ocurre dos veces al mes)
☐ Bimestral (que ocurre cada dos meses)
☐ Nunca
☐ Otra (s)

.....
.....

2. ¿Qué acciones realiza para monitorear las distintas actividades curriculares que se practican en su establecimiento?

Acciones

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

² Monitoreo: referido al control que se realiza para asegurar que las actividades se llevan a cabo de acuerdo a lo planificado y para corregir cualquier desviación (Stephen y Coulter, 2000)

3. ¿Cuál de los siguientes recursos o materiales utiliza para monitorear las distintas actividades curriculares que se practican en su establecimiento?
(Elija máximo 3 alternativas)

- ☐ Registros escritos
- ☐ Entrevistas personales
- ☐ Observaciones
- ☐ Bitácoras de acompañamiento
- ☐ Registros verbales
- ☐ Libros de clases
- ☐ Actas de reunión
- ☐ Registros estadísticos
- ☐ Ninguno
- ☐ Otro (s)

.....

4. Cuando usted detecta una irregularidad en el proceso que está monitoreando ¿Qué acción se realiza en el establecimiento?
(Elija 1 alternativa)

- ☐ Corregir la irregularidad
- ☐ Continuar realizando las mismas acciones
- ☐ Otro (s)

.....

Si selecciona la alternativa nº1 “corregir la irregularidad”, responda la pregunta 5, 6 y 7.

Si selecciona la alternativa nº2 “continuar realizando las mismas acciones”, responda la pregunta 7.

5. ¿Quién corrige la irregularidad?

- ☐ Usted corrige la irregularidad
- ☐ Usted delega la corrección
- Señale a quién

.....

- ☐ Otro (s)

.....

6. ¿En qué momento se realiza la corrección de la situación?

☐ En el mismo momento en que se detectó la irregularidad
Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ Luego de analizar cómo y por qué ocurrió la irregularidad
Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ Luego de identificar el momento más oportuno
Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ Otro (s)

.....

7. Respecto a los objetivos, usted ¿establece un objetivo inicial para monitorear la actividad?

☐ Sí
Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ No
Justifique esta alternativa

.....
.....

Si su respuesta es afirmativa. Responda la pregunta 8.

8. Usted ¿vuelve a revisar el objetivo que se propuso para monitorear la acción?

☐ Sí
Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ No
Justifique esta alternativa

.....
.....

Si su respuesta es afirmativa. Responda la pregunta 9 y 10

9. ¿En qué momento revisa el objetivo?

(Elija una alternativa)

- ☐ En la mitad del proceso de monitoreo
 - ☐ Al final del proceso de monitoreo
 - ☐ Otro
-

10. ¿Qué elementos revisa del objetivo?

(Entiéndase “objetivo” aquello que permite lograr resultados)

(Elija la(s) alternativa(s) más representativa(s))

- ☐ La factibilidad
 - ☐ La pertinencia
 - ☐ La claridad
 - ☐ La objetividad
 - ☐ Otro
-

II. **Prácticas de Gestión Curricular**³

1. ¿Cuál(es) de los siguientes instrumentos utiliza para gestionar el área curricular?

(Elija las alternativas más representativas. Máximo 4)

- ☐ PEI
 - ☐ Marco Curricular
 - ☐ Programas de Estudio
 - ☐ Plan de Estudio
 - ☐ Textos de Estudio
 - ☐ Planificaciones
 - ☐ Mapas de Progreso
 - ☐ Niveles de logro
 - ☐ Instrumentos de evaluación
 - ☐ Manual de Convivencia
 - ☐ Otro (s)
-

2. ¿Cuál(es) de las siguientes funciones cree usted que están involucradas en la Gestión del Currículum?

(Elija las alternativas más representativas y/o principales)

³ **Gestión Curricular**, hace referencia a las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, las que aseguran desde el diseño e implementación de la propuesta curricular (proyecto o plan educativo que sigue el establecimiento) hasta su evaluación.

- ☐ Liderar y dirigir las prácticas institucionales.
- ☐ Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.
- ☐ Establecer lineamientos educativo-formativos al interior de los diferentes niveles.
- ☐ Planificar y Supervisar las acciones de orientación en todos los departamentos del establecimiento.
- ☐ Organizar y supervisar las prácticas curriculares.
- ☐ Asesorar y Coordinar la implementación de os planes y programas de estudio.
- ☐ Organizar y Coordinar las prácticas evaluativos.
- ☐ Contribuir al perfeccionamiento de los docentes en materia de evaluación.
- ☐ Otra (s)

.....

III. Organización Curricular

1. Usted ¿realiza acciones para monitorear la articulación entre el Marco Curricular, el PEI de su establecimiento y el Plan de Estudio?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 2 y 3.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 3.

2. Registre las acciones que realiza para monitorear la articulación entre el Marco Curricular, el PEI de su establecimiento y el Plan de Estudio.

Acciones

1

2

3

4

5

3. Usted ¿realiza acciones para monitorear que la propuesta curricular nacional (Marco Curricular, Programas de Estudio, Plan de Estudio) responda a las necesidades e intereses de los estudiantes de su establecimiento?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda la pregunta 4 y 5.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 5.

4. Registre las acciones que realiza para monitorear que la propuesta curricular nacional (Marco Curricular, Programas de Estudio, Plan de Estudio) responda a las necesidades e intereses de los estudiantes de su establecimiento.

Acciones

1	
2	
3	
4	
5	

5. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza para asegurar la Progresión y Coherencia de los OF y los CMO? *(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)*

- ☐ Analizar y Establecer el nivel de cumplimiento de las planificaciones de los docentes.
- ☐ Analizar la relación entre los OF y CMO que han programado y practicado los docentes.
- ☐ Analizar y Comparar el nivel actual de progresión y coherencia de los OF y CMO con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra(s)
-

IV. Preparación de la enseñanza

1. Usted ¿realiza acciones para monitorear la articulación entre Planificaciones (proceso de enseñanza-aprendizaje), Programas de Estudio y PEI?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 2 en adelante.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 3.

2. Señale las acciones que realiza para monitorear la articulación entre Planificaciones (proceso de enseñanza-aprendizaje), Programas de Estudio y PEI.

Acciones

1

2

3

4

5

3. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que las estrategias de enseñanza respondan a las necesidades de los estudiantes?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos, orales y/o visuales (planificaciones, observaciones, diálogos, y otros) y su correspondencia con las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Medir el impacto de las estrategias de enseñanza en las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar el cumplimiento actual de las planificaciones con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

4. Usted ¿realiza acciones para monitorear que exista una relación coherente entre las estrategias de enseñanza y los recursos educativos e informáticos?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 5 en adelante.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 6.

5. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que exista una relación coherente entre las estrategias de enseñanza y los recursos educativos e informáticos?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar y Establecer la correlación entre los componentes de la planificación y los recursos educativos e informáticos.
- ☐ Analizar y Establecer la articulación entre las estrategias de enseñanza planificadas y los recursos educativos e informáticos seleccionados.
- ☐ Analizar y Comparar la articulación de las planificaciones y los recursos educativos e informáticos con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
.....

6. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que exista una relación coherente entre las estrategias de enseñanza y la evaluación?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la articulación entre las estrategias de enseñanza y los procedimientos evaluativos planificados.
- ☐ Analizar y Determinar la correspondencia entre los diseños de aula y los procedimientos evaluativos aplicados.
- ☐ Comparar la relación actual de las estrategias de enseñanza y los procedimientos evaluativos con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
.....

V. Acción docente en el Aula

1. ¿Qué acciones realiza para monitorear la implementación de las planificaciones en el aula?

Acciones
1
2
3
4
5

2. Usted ¿realiza acciones para monitorear que el clima y la convivencia en el aula favorezcan el aprendizaje?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 3 en adelante.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 4.

- 3.** ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que el clima y la convivencia en el aula favorezcan el aprendizaje?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos acerca del clima y la convivencia en el aula y su incidencia en el aprendizaje (registros de acompañamiento, libros de clases, entre otros).
- ☐ Analizar la relación entre el clima y la convivencia en el aula con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual del clima y la convivencia en el aula con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

- 4.** Señale las acciones que realiza para monitorear que se mantengan las altas expectativas de los docentes acerca del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes

Acciones

1

2

3

4

5

- 5.** Piense en las necesidades que tienen los estudiantes y el tiempo que se requiere para atenderlas: ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que el tiempo en el aula se organice de acuerdo a las necesidades de los estudiantes?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la organización actual del tiempo en el aula según necesidades de los estudiantes.
- ☐ Analizar la distribución temporal actual de los diseños de enseñanza y su relación con las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar la organización de tiempo actual con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

6. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear que el espacio educativo en el aula⁴ se organice de acuerdo a las necesidades de los estudiantes?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la organización del espacio educativo en el aula según necesidades de los estudiantes.
- ☐ Analizar la organización del espacio educativo actual y su relación con los diseños de enseñanza y las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar la organización del espacio educativo con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

VI. Evaluación de la Implementación Curricular

1. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear la evaluación de la cobertura curricular?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos actuales (planificaciones, programas semestrales, carta gantt, red de contenidos, entre otros).
- ☐ Analizar los registros escritos y su relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual de la cobertura curricular con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

2. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear la evaluación de los logros de aprendizaje en los niveles?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos actuales (planificaciones, programas semestrales, instrumentos evaluativos, niveles de logro, entre otros).
- ☐ Analizar registros escritos y su relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual de la evaluación de los logros de aprendizaje con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

3. En su establecimiento ¿Existen instancias de reflexión acerca de la implementación curricular?

⁴ Espacio Educativo: entiéndase como la organización y disposición espacial en el aula, así como las relaciones establecidas entre los elementos de su estructura, y la relación entre los participantes.

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 4.

Si su respuesta es negativa. Responda el ítem VII.

4. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza para monitorear las instancias de reflexión acerca de la implementación curricular?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

☐ Analizar las actas de reuniones acerca de implementación curricular.

☐ Analizar registros de observación, escritos y verbales.

☐ Comparar la situación real con el objetivo esperado de la actividad.

☐ Ninguna

☐ Otra (s)

.....

VII. Resultados

1. ¿Cuáles son las acciones más efectivas que realiza para lograr mejores resultados en el monitoreo de las prácticas de su establecimiento?

Acciones

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Anexo 2: Cuestionario Director y Docentes

CUESTIONARIO

Actualmente se ha cuestionado el bajo logro de objetivos que han tenido los establecimientos educacionales en sus distintos ámbitos. En lo que compete a la gestión, se han visualizado algunos mecanismos para lograr los objetivos, sin embargo, en el contexto de la Gestión Curricular aún no existen estrategias para controlar los procesos que se llevan a cabo.

En este escenario, el foco de estudio de la presente investigación es la Estrategia de Control para implementar una Gestión Curricular efectiva, la cual forma parte de las funciones que deben desarrollar los miembros de la Unidad Técnico Pedagógica.

El presente cuestionario constituye un insumo básico para recoger información acerca de los pasos que podrían constituir una estrategia de Control para gestionar el currículum de manera efectiva. Su estructura permite recoger aspectos generales y específicos del tema en estudio. Por lo tanto, esta herramienta constituye la fuente verídica de la investigación y, gracias a su honestidad y máximo rigor en sus respuestas, se analizará la información que dará cuenta de la realidad actual del foco de estudio.

Es menester destacar que no hay respuestas correctas ni incorrectas, sino los datos entregados expresarán la realidad de su establecimiento.

Es importante señalar que la información no será publicitada en ningún medio de difusión que no sea el Informe Final de Tesis. Al mismo tiempo, se cautelará la identificación del Liceo y las personas que participen de esta investigación, salvo que sí se autorice. En el último caso, deberá establecerse por escrito.

DATOS DEL PARTICIPANTE

Cargo: _____

Establecimiento: _____

Comuna: _____

Región: _____

Fecha: _____ / _____ / 2011

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas que se presentan.
- **Responda según las actividades que ejecuta el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica¹ de su establecimiento.**
- Marque con una X la respuesta que considere más adecuada.

Muchas gracias por su colaboración

¹ Entiéndase Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica como aquel equipo constituido por Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, Curriculista y Evaluadora.

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su rol?

.....

2. Considerando sus funciones: ¿Cuál es la actividad más difícil que ha tenido que planificar?

.....
.....
.....

I. Prácticas de Monitoreo

1. El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿cada cuánto tiempo realiza un monitoreo² de las actividades del ámbito curricular en su establecimiento?

(Elija 1 alternativa)

- ☐ Semanal
- ☐ Mensual
- ☐ Bimensual (que ocurre dos veces al mes)
- ☐ Bimestral (que ocurre cada dos meses)
- ☐ Nunca
- ☐ Otra (s)

.....

² Monitoreo: referido al control que se realiza para asegurar que las actividades se llevan a cabo de acuerdo a lo planificado y para corregir cualquier desviación (Stephen y Coulter, 2000)

2. ¿Cuál de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear las distintas actividades curriculares que se practican en su establecimiento?

(Elija las alternativas más representativas. Máximo 7)

- ☐ Determinar un objetivo para medir los resultados
 - ☐ Establecer indicadores para medir los resultados.
 - ☐ Identificar los profesionales involucrados en la actividad
 - ☐ Analizar y Establecer el nivel de avance de la actividad
 - ☐ Comparar el nivel de avance de la actividad con el objetivo
 - ☐ Identificar desviaciones a través del análisis de registros escritos
 - ☐ Identificar desviaciones a través de la comparación entre distintos registros escritos
 - ☐ Realizar correcciones en el mismo momento en que se identifican fallas
 - ☐ Realizar correcciones después de analizar las causas que provocaron las fallas
 - ☐ Analizar una o varias veces el objetivo de la actividad
 - ☐ Ninguna
 - ☐ Otra(s)
-

3. ¿Cuál de los siguientes recursos o materiales utiliza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear las distintas actividades curriculares que se practican en su establecimiento?

(Elija las alternativas más representativas)

- ☐ Registros escritos
 - ☐ Entrevistas personales
 - ☐ Observaciones
 - ☐ Bitácoras de acompañamiento
 - ☐ Registros verbales
 - ☐ Libros de clases
 - ☐ Actas de reunión
 - ☐ Registros estadísticos
 - ☐ Ninguno
 - ☐ Otro (s)
-

4. Cuando se detecta una irregularidad en algún proceso educativo ¿Qué acción realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica?

(Elija 1 alternativa)

- ☐ Corrige la irregularidad
 - ☐ Continúa realizando las mismas acciones.
 - ☐ Otro (s)
-

Si selecciona la alternativa n°1 “corrige la irregularidad”, responda desde la pregunta 5 en adelante.
Si selecciona la alternativa n°2 “continúa realizando las mismas acciones” u “Otro (s)” responda la pregunta 7.

5. ¿Quién corrige la irregularidad?

- ☐ Algún integrante del Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica
- ☐ El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica delega la corrección
Señale a quién

.....

- ☐ Otro (s)

.....

- ☐ No sabe

6. El profesional que corrige la situación ¿En qué momento realiza la corrección?

- ☐ En el mismo momento en que se detectó la irregularidad.
Justifique esta alternativa

.....

.....

- ☐ Luego de analizar cómo y por qué ocurrió la irregularidad
Justifique esta alternativa

.....

.....

- ☐ Luego de identificar el momento más oportuno.
Justifique esta alternativa

.....

.....

- ☐ Otro (s)

.....

- ☐ No sabe

7. Respecto a los objetivos, el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿Establece o da a conocer un objetivo para monitorear las distintas actividades?

Por ejemplo, Supervisar el cumplimiento de la planificación que se implementa en el aula.

- ☐ Sí
Justifique esta alternativa

.....

.....

- ☐ No

Justifique esta alternativa

.....

.....

Si su respuesta es afirmativa. Responda la pregunta 8.
Si su respuesta es negativa. Responda el ítem II.

- 8.** El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿retoma el objetivo que se propuso para monitorear la acción?

☐ Sí

Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ No

Justifique esta alternativa

.....
.....

☐ No sabe

Si su respuesta es “sí”, responda la pregunta 9 y 10

Si su respuesta es “no” o “no sabe”, responda la pregunta 10

- 9.** El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿En qué momento revisa el objetivo que se propuso para monitorear la acción?

(Elija 1 alternativa)

☐ En la mitad del proceso de monitoreo

☐ Al final del proceso de monitoreo

☐ No sabe

☐ Otro

.....

- 10.** El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿Qué elementos revisa del objetivo?

(Entiéndase “objetivo” aquello que permite lograr resultados)

(Elija las alternativas más representativas)

☐ La factibilidad

☐ La pertinencia

☐ La claridad

☐ La objetividad

☐ No sabe

☐ Otro

.....

II. Prácticas de Gestión Curricular⁵

1. ¿Cuál(es) de los siguientes instrumentos utiliza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para gestionar el área curricular?

(Elija las alternativas más representativas)

- ☐ PEI
 - ☐ Marco Curricular
 - ☐ Programas de Estudio
 - ☐ Plan de Estudio
 - ☐ Textos de Estudio
 - ☐ Planificaciones
 - ☐ Mapas de Progreso
 - ☐ Niveles de logro
 - ☐ Instrumentos de evaluación
 - ☐ Manual de Convivencia
 - ☐ Ninguno
 - ☐ Otro (s)
-

2. ¿Cuál(es) de las siguientes funciones cree usted que están involucradas en la Gestión del Currículum?

(Elija las alternativas más representativas. Máximo 4)

- ☐ Liderar y dirigir las prácticas institucionales.
 - ☐ Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.
 - ☐ Establecer lineamientos educativo-formativos al interior de los diferentes niveles.
 - ☐ Planificar y Supervisar las acciones de orientación en todos los departamentos del establecimiento.
 - ☐ Organizar y supervisar las prácticas curriculares.
 - ☐ Asesorar y Coordinar la implementación de os planes y programas de estudio.
 - ☐ Organizar y Coordinar las prácticas evaluativos.
 - ☐ Contribuir al perfeccionamiento de los docentes en materia de evaluación.
 - ☐ Otra (s)
-

III. Organización Curricular

⁵ Gestión Curricular, hace referencia a las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, las que aseguran desde el diseño e implementación de la propuesta curricular (proyecto o plan educativo que sigue el establecimiento) hasta su evaluación.

1. El Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica ¿realiza acciones para monitorear la articulación entre el Marco Curricular, el PEI de su establecimiento y el Plan de Estudio?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 2 en adelante.

Si su respuesta es negativa. Responda la pregunta 3.

2. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la articulación entre el Marco Curricular, el PEI de su establecimiento y el Plan de Estudio?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

☐ Analizar la relación coherente entre las planificaciones, el PEI y el Plan de Estudio

☐ Realizar talleres de análisis y reflexión acerca de la articulación entre el Marco Curricular, el PEI y el Plan de Estudio.

☐ Analizar y Comparar la articulación actual real en la práctica con el objetivo que asumieron, para detectar desviaciones.

☐ Otra (s)

.....

3. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que la propuesta curricular nacional (Marco Curricular, Programas de Estudio, Plan de Estudio) responda a las necesidades e intereses de los estudiantes de su establecimiento?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

☐ Analizar el Currículo Nacional y su relación con el establecimiento.

☐ Analizar los diversos registros (planificaciones, actas, bitácoras de acompañamiento) y compararlos con las prácticas.

☐ Analizar y Comparar la situación real actual con el objetivo que asumieron, para detectar desviaciones.

☐ Ninguna

☐ No sabe

☐ Otra (s)

.....

4. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para asegurar la Progresión y Coherencia de los OF y los CMO?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar y Establecer el nivel de cumplimiento de las planificaciones de los docentes.
- ☐ Analizar la relación entre los OF y CMO que han programado y practicado los docentes.
- ☐ Analizar y Comparar el nivel actual de progresión y coherencia de los OF y CMO con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ No sabe
- ☐ Otra(s)
-

IV. Preparación de la enseñanza

1. Señale las acciones que realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la articulación entre Planificaciones (proceso de enseñanza-aprendizaje), Programas de Estudio y PEI.
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la relación coherente entre las Planificaciones, los Programas de Estudio y el PEI.
- ☐ Realizar talleres prácticos de análisis y reflexión acerca de la articulación entre el las Planificaciones, los Programas de Estudio y el PEI.
- ☐ Analizar y Comparar la articulación actual real en la práctica con el objetivo que asumieron, para detectar desviaciones.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

2. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que las estrategias de enseñanza respondan a las necesidades de los estudiantes?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos, orales y/o visuales (planificaciones, observaciones, diálogos, y otros) y su correspondencia con las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Medir el impacto de las estrategias de enseñanza en las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar el cumplimiento actual de las planificaciones con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

3. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que exista una relación coherente entre las estrategias de enseñanza y los recursos educativos e informáticos?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar y Establecer la correlación entre los componentes de la planificación y los recursos educativos e informáticos.
- ☐ Analizar y Establecer la articulación entre las estrategias de enseñanza planificadas y los recursos educativos e informáticos seleccionados.
- ☐ Analizar y Comparar la articulación de las planificaciones y los recursos educativos e informáticos con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

4. ¿Cuál(es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la relación coherente entre las estrategias de enseñanza y la evaluación?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la articulación entre las estrategias de enseñanza y los procedimientos evaluativos planificados.
- ☐ Analizar y Determinar la correspondencia entre los diseños de aula y los procedimientos evaluativos aplicados.
- ☐ Comparar la relación actual de las estrategias de enseñanza y los procedimientos evaluativos con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

V. Acción docente en el Aula

1. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la implementación de las planificaciones en el aula?

(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar y Comparar los registros de acompañamiento a aula con el objetivo de la planificación.
- ☐ Analizar la cobertura curricular de los niveles.
- ☐ Comparar el nivel de cumplimiento de las planificaciones con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)

.....

2. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que el clima y la convivencia en el aula favorezcan el aprendizaje?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos acerca del clima y la convivencia en el aula y su incidencia en el aprendizaje (registros de acompañamiento, libros de clases, entre otros).
- ☐ Analizar la relación entre el clima y la convivencia en el aula con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual del clima y la convivencia en el aula con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

3. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que se mantenga las altas expectativas de los docentes acerca del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar las actas de reuniones acerca del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.
- ☐ Analizar registros de observación, escritos y verbales.
- ☐ Comparar el nivel actual de las expectativas docentes con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

4. Piense en las necesidades que tienen los estudiantes y el tiempo que se requiere para atenderlas:
¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que el tiempo en el aula se organice de acuerdo a las necesidades de los estudiantes?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la organización actual del tiempo en el aula según necesidades de los estudiantes.
- ☐ Analizar la distribución temporal actual de los diseños de enseñanza y su relación con las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar la organización de tiempo actual con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

5. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear que el espacio educativo en el aula⁶ se organice de acuerdo a las necesidades de los estudiantes?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar la organización del espacio educativo en el aula según necesidades de los estudiantes.
- ☐ Analizar la organización del espacio educativo actual y su relación con los diseños de enseñanza y las necesidades de los estudiantes.
- ☐ Comparar la organización del espacio educativo con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

VI. Evaluación de la Implementación Curricular

1. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la evaluación de la cobertura curricular?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos actuales (planificaciones, programas semestrales, carta gantt, red de contenidos, entre otros).
- ☐ Analizar los registros escritos y su relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual de la cobertura curricular con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

2. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear la evaluación de los logros de aprendizaje en los niveles?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

- ☐ Analizar los registros escritos actuales (planificaciones, programas semestrales, instrumentos evaluativos, niveles de logro, entre otros).
- ☐ Analizar registros escritos y su relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ☐ Comparar el nivel actual de la evaluación de los logros de aprendizaje con el objetivo esperado de la actividad.
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra (s)
-

⁶ Espacio Educativo: entiéndase como la organización y disposición espacial en el aula, así como las relaciones establecidas entre los elementos de su estructura, y la relación entre los participantes.

3. En su establecimiento ¿Existen instancias de reflexión acerca de la implementación curricular?

☐ Sí

☐ No

Si su respuesta es afirmativa. Responda desde la pregunta 4.

Si su respuesta es negativa. Responda el ítem VII.

4. ¿Cuál (es) de las siguientes acciones realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear las instancias de reflexión acerca de la implementación curricular?
(Elija la alternativa más representativa. Máximo 2)

☐ Analizar las actas de reuniones acerca de implementación curricular.

☐ Analizar registros de observación, escritos y verbales.

☐ Comparar la situación real con el objetivo esperado de la actividad.

☐ Ninguna

☐ Otra (s)

.....

VII. Resultados

1. ¿Cuáles son las acciones más efectivas que realiza el Equipo de la Unidad Técnico Pedagógica para lograr mejores resultados en las prácticas curriculares y pedagógicas de su establecimiento?

Acciones

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Anexo 3: Entrevista de Unidad Técnica Pedagógica



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa de Postgrado
Magíster en Ciencias de la Educación
Mención Administración Educacional

ENTREVISTA⁷

OBJETIVO GENERAL

Profundizar en las acciones de control que desarrolla el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica en la gestión curricular de un establecimiento.

DATOS DEL PARTICIPANTE

Cargo: Jefe de Unidad Técnico Pedagógica

Establecimiento: Colegio Maipo

Comuna: Puente Alto

Región: Metropolitana

Fecha: _____ / noviembre / 2011

⁷ Esta entrevista es de carácter Semi-estructurada

Tema: Prácticas de Monitoreo

Objetivo: Comprender las prácticas de control que realiza la Unidad Técnica Pedagógica en el establecimiento.

1. Respecto al monitoreo que usted realiza: ¿Qué elementos y circunstancias permiten que ese monitoreo tenga éxito?
_ Al contrario, ¿cuáles son los factores que dificultan el éxito del monitoreo?
2. En el Cuestionario⁸ que respondió con anterioridad mencionó que realiza un “análisis” para monitorear las prácticas curriculares. Al respecto ¿Cómo realiza el análisis?
_ Según su opinión ¿En qué medida el análisis contribuye al éxito de su monitoreo?
3. En su quehacer diario ¿Cómo logra detectar una actividad que no está alcanzando los resultados esperados?
4. ¿Qué realiza cuando un objetivo no se cumple?
5. Según sus respuestas expresadas en el Cuestionario anterior, usted considera el “acompañamiento a aula” como una actividad que le ayuda a monitorear el proceso curricular. Al respecto, ¿Cuáles son los beneficios que le entrega el acompañamiento al aula?

Tema: Prácticas de Control de la Gestión Curricular

Objetivo: Explorar la práctica de control realizada en la Gestión Curricular por parte de la Unidad Técnico Pedagógica.

1. En su opinión, ¿Cómo contribuye la “revisión de las planificaciones” y el “análisis de resultados y logros de aprendizaje” al monitoreo de la organización curricular?
2. En el Cuestionario mencionó que para monitorear la preparación de la enseñanza usted “revisa las planificaciones” de los docentes y los “acompaña al aula”. Al respecto, ¿Cómo logra que estas acciones tengan un impacto positivo en las prácticas docentes?
3. De acuerdo a todas las acciones que usted realiza para monitorear la acción docente en el aula ¿Qué realizaría para evaluar la efectividad del monitoreo que usted misma ejecuta?
_ ¿Cómo lo haría?
4. Según su opinión, ¿Qué elementos debería tener un monitoreo para evaluar la implementación del curriculum?

⁸ Anterior a esta entrevista, la entrevistada respondió un Cuestionario con preguntas mixtas.

Anexo 4: Entrevista de Docente



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Programa de Postgrado
Magíster en Ciencias de la Educación
Mención Administración Educacional

ENTREVISTA⁹

OBJETIVO GENERAL

Profundizar en las acciones de control que desarrolla el Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica en la gestión curricular de un establecimiento.

DATOS DEL PARTICIPANTE

Cargo: Docente

Establecimiento: Colegio Maipo

Comuna: Puente Alto

Región: Metropolitana

Fecha: _____ / noviembre / 2011

⁹ Esta entrevista es de carácter Semi-estructurada

Tema: Prácticas de Monitoreo

Objetivo: Comprender las prácticas de control que realiza la Unidad Técnica Pedagógica en el establecimiento.

1. ¿Cómo advierte que la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica está monitoreando?
2. En el Cuestionario anterior usted expresa que la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica monitorea mensualmente las prácticas pedagógicas. Al respecto ¿Por qué cree usted que ella realiza un monitoreo mensual y no semanal?
3. Según su experiencia, ¿Cómo la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica debería realizar un monitoreo?
4. Según su opinión ¿Qué factores permiten que el monitoreo que realiza la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica tenga éxito?
_ Al contrario, ¿Cuáles son los factores que dificultan el éxito del monitoreo?
5. De acuerdo a su punto de vista, ¿Qué debería realizar la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica cuando una actividad no está alcanzando los resultados esperados?
6. En el cuestionario anterior usted mencionó varias acciones efectivas para lograr resultados en el monitoreo. Al respecto ¿Cuál es la acción más efectiva para monitorear una actividad?
_ ¿Cómo se puede llevar a cabo esa acción?
_ ¿Cómo esa acción contribuye al monitoreo?

Tema: Prácticas de Control de la Gestión Curricular

Objetivo: Explorar la práctica de control realizada en la Gestión Curricular por parte de la Unidad Técnico Pedagógica.

1. La Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica monitorea la coherencia entre el Marco Curricular y las necesidades de los estudiantes. De acuerdo a esto ¿Cómo podría mejorar el monitoreo que ella realiza?
_ ¿Qué haría para evaluar el monitoreo que realiza la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica?
2. ¿En qué medida la “revisión de las planificaciones” y el “acompañamiento a aula” contribuyen a la mejora de las prácticas docentes?
3. ¿Qué debería realizar la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica para monitorear de mejor manera las acciones que realiza el docente en el aula?
4. Según su opinión, ¿Qué elementos debería tener un monitoreo para evaluar la implementación del curriculum?

Anexo 5: Tabla “Realización de Medición: Análisis como herramienta de monitoreo”

Categoría	Elemento 1 Cómo realiza el análisis		Elemento 2 En qué medida el análisis contribuye al éxito de su monitoreo	
	Jefa Unidad Técnica Pedagógica de Unidad	Asistente de Unidad Técnica Pedagógica	Jefa Unidad Técnica Pedagógica de Unidad	Asistente de Unidad Técnica Pedagógica
Realización de Medición: Análisis como herramienta de monitoreo	“son múltiples cosas las que uno tiene que estar monitoreando y siguiendo. Y cómo hacerlo, a través de las reuniones”	“sacamos la situación de cada alumno y vemos quién está en peligro de repetición y nos juntamos con el profesor” y lo mismo se realiza con las planificaciones	“Lo primero que hay que hacer es comprometer” a los profesores “con los resultados”	El análisis muestra que “el profesor tiene que hacerse cargo de ciertas situaciones”
	“ver qué factores estarían incidiendo en esos resultados y ver de qué manera se pueden mejorar”		ayuda a “ser sistemático en el monitoreo”	“Ayuda a revisar los resultados, a ver cómo están las cosas, y a que el profesor haga su pega”
	“se analizan los resultados para tratar de adoptar medidas remediales”		Los profesores “no hacen su pega, no entregan las planificaciones, no hacen las clases como corresponde, entonces qué vas a monitorear”	
			“En el acompañamiento al aula, el análisis es el más efectivo, porque yo puedo hacer un seguimiento”	
			“creo que se puede lograr bien cuando todo está funcionando bien previamente”	
			“yo creo que todavía falta para hacerlo sistemático, yo creo que lo primero que hay que hacer es instalar prácticas primero para luego hacer sistemático todo una especie de monitoreo”	

Anexo 6: Tabla “Acciones de monitoreo”

Categoría	Elemento 1 ¿Cómo advierte que la Jefa de Unidad Técnico Pedagógica está monitoreando?	Elemento 2 ¿Cómo la Jefa de la Unidad Técnico Pedagógica debería realizar un monitoreo?	Elemento 3 Acciones efectivas para monitorear		
	DOCENTES	DOCENTES	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	DOCENTES
Acciones de monitoreo	“ella está monitoreando el asunto de la implementación curricular con el acompañamiento a aula”	“La gran falencia es en cuanto a la evaluación. Creo que el monitoreo debería realizarse a través de la evaluación... haría recursivo el proceso... se ve el término del proceso...tendría más efectividad... no puede evaluar algo que no ha visto”	Cuando voy a la sala de clases “voy con las planificaciones en mano, veo cuadernos de los alumnos, todo eso está triangulado en la pauta de acompañamiento... no es que yo estoy 5 minutos y me voy, yo estoy los 90 minutos y trato de triangular las distintas cosas”	“calendarización que sea inamovible, cosa que es muy difícil porque yo me he dado cuenta... es un apagar incendio la unidad técnica... o sea por mucho que uno tenga planificado y que uno intente... y resulta que es imposible”	“evaluar los proyectos que se aplican en el establecimiento para saber si están funcionando como deben”
	“Con el departamento de distintas asignaturas”	“una planilla con actividades semanales, mensuales o semestrales”	“El acompañamiento y las reuniones es lo que más funciona, in situ, yo soy mucho de terreno”	“horas de paralelo” y/o “reuniones de departamento” según el ciclo (básico y/o media)	“ver el proceso”... “ver si realmente hubo un proceso de evolución de eso o no”
	“hace controles periódicos”	“organizar los tiempos y salir a terreno”		“se toman las medidas remediales”	Revisar y analizar “el rendimiento académico”
	“que esté pendiente de lo que nosotros estamos haciendo... nos ve trabajar a cada uno... en ese sentido es un buen monitoreo, bastante exhaustivo, pero no es algo punitivo”	“Primero definir el cargo... y a quien va a abarcar, si va a abarcar tanto a los apoderados, a los alumnos y a los profesores”		“la primera acción es súper observable, la primera tiene que ser observable... por ejemplo si es aula entrar a aula, si es planificación mirar la planificación, verla, tocarla, darla vuelta, analizarla, estrujarla”	“Entrevistando a docentes, a alumnos, apoderados acerca de los procesos que se llevan a cabo”... “La otra sería conversar frente a frente con el profesor”
	“ella nos entrega las orientaciones y también por escrito”	“organización de los documentos de tal manera que le permita ir monitoreando semana a semana el trabajo que se va realizando”		“Como segunda instancia yo siento que necesariamente tiene que haber la retroalimentación, si o si. Volver a la observación, luego de que tú sugeriste, que retroalimentaste, volver, haber qué pasó, hubo cambio no hubo cambio, si consideró lo que tu dijiste”	“El hecho es que esté muy sola la jefa de U.T.P. dificulta que ella pueda hacer acciones que funcionen”
	“está monitoreando si uno entrega o no entrega las planificaciones”	“tendría que coordinar tiempo y actividad”... “por ejemplo... carta Gantt”		“yo siento que en el fondo es como un círculo de nunca acabar, como que no puedes cortarlo”	Las reuniones semanales y mensuales “sí funcionan”
	“en el libro de clases uno nota que ella ha revisado”... “va colocando ahí ella algunas observaciones, generalmente deja un	“o sea en la organización resulta sumamente fácil, pero” en la práctica se presentan eventualidades que modifican la planificación		“La última acción podría ser retroalimentar, y tomar decisiones respecto a esa misma retroalimentación, ver si esas decisiones se	“una sería entregar un reporte mensual de las cosas que se han hecho o no han hecho”

	papelito chiquitito que dice falta registrar nota"			llevaron a cabo"	
	"un monitoreo en las pruebas"... "ver los niños que están repitiendo y los que no están repitiendo"	"estar más encima de uno... de repente meterse a una clase y ver qué está haciendo y dónde su planificación en base a esto"		"yo siento que es lo mismo para todo. Es súper repetitivo, llega nueva información y lo mismo, hasta que cuando veamos que ya se corrigió, se modificó, se mantuvo en el tiempo, ya listo pasemos a lo otro"	"revisar las planificaciones y también quizás trabajarlo en equipo"
	"hay una visita... tienen varios nombres le llaman acompañamiento, supervisión, observación... Lo hace exclusivamente la unidad técnica, o sea por ejemplo si va el director es porque está cooperando con la unidad técnica...Yo creo que básicamente es fiscalización. En la observación de clases es como una retroalimentación de las cosas que se están haciendo y las que no se están haciendo, pero al final es igual que cumple o no cumple"	"el grave problema es cuando la comunicación entre estos departamentos no funciona cada uno en particular trata de hacer lo mejor, lo mejor y al final el sistema completo no funciona, entonces la única manera en que uno se dé cuenta realmente lo que está ocurriendo en la institución es salir al terreno..." "que sea más regular la comunicación que existe entre el jefe de U.T.P. y el docente"			"acompañamiento en aula es la más efectiva, con planificación en mano"... "hay poco acompañamiento a aula, habría que fortalecerlo"... "debe ser con la pauta de evaluación que antes tiene que ser discutida con los profesores"... "después conversar con el profesor y decirle y destacar qué es lo positivo y lo negativo"... "ir a observarlo de nuevo siguiendo la misma dinámica"... "eso es lo que más afecta a los alumnos: las clases"
	"entrega información acerca de qué lo que uno no ha hecho bien"	"tenga una relación programa-planificación por cada subsector, verificar eso"			"hacer que los que están haciendo bien su trabajo sean mejores en eso"
	En las reuniones "se produce una suerte de análisis entre comillas de análisis de resultados pero en forma general, no un asunto personal por el sector de aprendizaje o como profesores específicamente"	"en el libro que esté registrada la clase que es parte de ella es un trabajo administrativo que tiene que fiscalizar o controlar"			"yo creo que faltan modelos educativos modelos que sean innovadores tal vez, yo creo que cada colegio tiene su realidad que es particular pero si hay cosas que son comunes a todos"
	"la unidad técnica en dos o tres oportunidades ha puesto los resultados simce por ejemplo en un consejo"	"seguir haciendo las típicas reuniones de paralelo o de avance, hacer una especie de evaluación cada tres meses"			
		"Yo creo que el trabajo de la unidad técnica tiene que ser fundamentalmente metodología, planificación, la sala de clases..." "yo por ejemplo ir a ver a mi paralelo en lenguaje"			
		"ese tipo de actividades que tienen extras, no solo			

		la unidad técnica sino también inspectoria, el profesor y lo tiene la dirección también, entonces eso va en desmedro del control o de ese control sistemático”			
--	--	--	--	--	--

Anexo 7: Tabla “Monitoreo de la organización curricular”

Categoría	Elemento 1 Contribución del análisis y las planificaciones en el monitoreo de la organización curricular		Elemento 2 ¿Cómo se podría mejorar el monitoreo que realiza la unidad técnica pedagógica?
	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	DOCENTES
Monitoreo de la organización curricular	“Sí funciona para el monitoreo”... la revisión de las planificaciones y el análisis de resultados y logros de aprendizaje	“Yo creo que esa es una traba súper grande que nosotros tenemos, el tema de la planificación... cómo lo hago, yo tengo una planilla donde yo voy revisando cada profesor tiene su carpeta... y las que no están... eso ya es una pelea de nunca acabar.”	“hablar con los colegas”
	“yo creo que las planificaciones son un proceso reflexivo que algunos hacen y es bueno, pero el papel aguanta todo.” “No se cumple... es un asunto de la práctica docente de cada uno”	“creo que el tema es hacer una triangulación entre el libro de clases, la planificación y el acompañamiento a aula”	“tener un equipo que ayude a ese profesor”
	“Yo creo que es más efectivo estar en el aula con la planificación... para mí la planificación cobra sentido cuando se contrasta con la realidad en el aula.”	“Afortunadamente para mí, en primeros básicos se trabaja el método matte que es un método súper estructurado”	“la misma unidad técnica tendría que hacer una autoevaluación del proceso de unidad técnica”
	“se puede potenciar aún más los espacios de reflexión y generar un sistema de monitoreo donde cuente con personas que acompañen y que hagan también este monitoreo”		“una vez que tenga bien definida sus actividades yo creo que ella tiene que hacer una especie de actividad y tiempo disponible... una especie de carta Gantt”
	“pero tampoco creo que la solución sea que hayan dos jefes de U.T.P., pero sí generar un sistema de organización donde el foco sea el monitoreo y seguimiento, y también buscar instalar prácticas en los profesores.”		“una vez que se haga la autoevaluación tiene que estar en referencia a que hay un marco para la buena dirección”
	“Primero hay que instalar las prácticas y crear sistemas de monitoreo que sean efectivos y eficientes”		Continuar e ir mejorando el análisis de resultados, planificaciones en general y acompañamiento a aula
	“Yo creo que lo importante es la estrategia de control, monitoreo y seguimiento porque no hay, porque lo que hay se aleja muchas veces de la realidad de una escuela, de lo que realmente hay”		

Anexo 8: Tabla “Impacto del monitoreo en las prácticas docentes y su preparación”

Categoría	Elemento 1		
	Impacto del acompañamiento a aula y revisión de las planificaciones en las prácticas docentes y su preparación		
Impacto del monitoreo en las prácticas docentes y su preparación	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	DOCENTES
	“yo les tengo una pauta de monitoreo de acompañamiento a aula donde se establece un objetivo y compromiso y al acompañamiento siguiente se evalúa si lo logró, y si se han ido superando, a los que he logrado ver”	“No tiene el impacto que quisiéramos porque por ejemplo yo he revisado planificaciones, he retroalimentado con los profesores, he sugerido, pero a lo mejor me ha faltado el acompañamiento” ...”es por el tiempo”	“ella se coloca en el lugar de uno y le dice como puede mejorar”
	“yo creo que sí tiene un impacto en la medida que se vuelve una práctica regular, frecuente y sistemática”	“pero a mí me ha faltado ver, ¿efectivamente fue así? porque el papel puede aguantar mucho, y no sé solo por tiempo”	La revisión de las planificaciones y el acompañamiento a aula “son las dos acciones más cotidianas y son las que más dan resultado”
	“cuando hay un trabajo y un compromiso también por parte del docente y uno puede hacerlo más sistemáticamente y más seguido yo he visto cambios y creo que puede tener un impacto mayor”	“yo creo que todo lo que uno reciba, en la medida que uno logre acomodarlo, uno logre sacar lo mejor, te sirve”	“Lo más importante es que ella vea al profesor y luego lo llame para decirle lo que está bien y lo que está mal”
	La idea es “tener coordinadores”		“cumple con una labor administrativa, yo creo que es mucho más provechoso en vez de la planificación es una conversación con el profesor del sector de tal manera de ir comprometiéndolo e ir sabiendo el avance”
			“tiene un buen impacto”

Anexo 9: Tabla “Monitoreo de la acción docente en el aula”

Categoría	Elemento 1 Acciones de la Jefa de U.T.P. para monitorear de mejor manera las acciones que realiza el docente en el aula
Monitoreo de la acción docente en el aula	DOCENTES
	“gestionar” estrategias para ayudar a los docentes. Un ejemplo es organizar una “capacitación didáctica para los profesores, pero renovadas”, o compartir “La experiencia de otros docentes”
	El directivo tiene que preocuparse de “un buen instrumento de evaluación”
	“aplicar una prueba entonces ella o él va a tener un registro más o menos donde va”
	conocer la percepción de los estudiantes
	“el problema es la gestión del profesor porque uno también tiene que ir previendo”
	Existe “un problema de gestión administrativa de dirección que no entrega la visión la misión o el liderazgo”
	“la presencia de los directivos”
	“hay puntos críticos que obstaculizan que esto funcione bien y estos puntos críticos uno perfectamente podría buscarle una remedial”
	“más trabajo en equipo”
	“quizás todos los meses deberíamos hacer reuniones de ese tipo” (referido a análisis de resultados)
	“es importante que se comunique con todos los profesores”

Anexo 10: Tabla “Monitorear la evaluación de la implementación curricular”

Categoría	Elemento Elementos para monitorear la evaluación de la implementación del currículum
Monitorear la evaluación de la implementación curricular	DOCENTES
	“tiene que tener todos los elementos curriculares”
	“tener el control de entrada de planificaciones”
	“acompañamiento a aula, le diría a los docentes lo que está bien y lo que está mal, y agregaría ayudar al docente... esto se haría de forma personal a cada profesor”
	La efectividad del monitoreo... “lo va a dar cuenta el profesor a través de todo lo que hace”, es decir, el profesor va a aplicar las correcciones y retroalimentación recibida por el jefe de U.T.P.
	“aquí hace falta la comunicación porque aquí cada uno con su clase y su horario, y no hay tiempo para retroalimentar los procesos”.. “así ella ve cuál es el problema y puede solucionarlo de alguna forma y si uno le puede decir que está fallando se puede solucionar pero si no hay comunicación y si nadie dice lo que está pensando es difícil que se pueda solucionar”
	Ayudar dependiendo de “la necesidad del profesor”. La identificación de esta necesidad se realizaría “a través de la autocrítica y si no, con acompañamiento a aula”
	“fortalecer el trabajo en equipo”, es decir, trabajar junto a los profesores. “hacer más reuniones de trabajo entre todos así todos vamos viendo distintas formas de solucionarlo”

Anexo 11: Tabla “Procedimiento para una irregularidad”

Categoría	Elemento 1 Cómo detecta una irregularidad		Elemento 2 Qué realiza para atender la irregularidad		
	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	DOCENTES
Procedimiento para una irregularidad	“basta con ir a darse una vuelta o estar en una clase para darse cuenta de la realidad”	“el punto clave... es entrar al aula... en paralelo con los resultados”	organizar “los tiempos de acompañamiento a aula”	“sentarse con el profesor y conversar qué está pasando”	“También se utilizan otros recursos, como psicólogos”
	“Cuando repercute en los resultados, o sea, los datos estadísticos te dan muchas luces de que cualitativamente no está funcionando.”	“el profesor te dice... ese también es un indicador de que algo pasa, que hay que ver qué está pasando.”	“un trabajo en las planificaciones y cuáles son los objetivos ahí propuestos y de qué manera los chicos los están logrando”	“revisar las planificaciones, retroalimentar el acompañamiento a aula ... yo creo que eso te da como la panorámica al tiro de qué está pasando”	Se debe cambiar la metodología, lo se realiza, esto es, “llegar al profesor” ... “tratar de que el profesor reflexione porque si éste no cambia, el cambio en el aula no se produce”
	“la conversación con los profesores jefes... y con los docentes”		“los resultados de las pruebas”		Ella hace reuniones de departamento donde “hace reflexionar al docente... Y a partir de esto, invita a reformular estrategias”
	“uno va estableciendo metas de aprendizaje que depende de lo que se va cumpliendo”		“un espacio de reflexión con ellos” (con los docentes)		“Las decisiones son de departamento y la jefa de UTP nos deja que decidamos y nos ayuda. Ella sugiere no se impone, eso es lo bueno”
	“Las dos instancias e indicadores para darme cuenta de que algo no está funcionando son los resultados”(cuantitativo) “y las reuniones” (cualitativo)				“Hacer el seguimiento oportuno... una revisión constante una supervisión constante”
	“haciendo análisis”				“Evaluar”
	“no me puedo basar solamente es datos cuantitativos, es que una y otra cosa separada no tiene validez”				“dejar de poner al profesor como piedra tope de que este asunto no funciona”
					“Se toman decisiones inmediatas”
					“la unidad técnica con los profesores, crear un sistema de educación que tiene que ver con las actividades, con la tecnología, con la parte de misión y visión del colegio, y en conjunto decir esto es lo que queremos nosotros... para ajustarlo a estos niños”
					“revisar los libros, tendría que ser semanalmente

					quizás, ir a los cursos a ver de repente a los profesores... y que los profesores se den cuenta que eso se va a hacer, o sea que no va a ser como una cosa que la jefa de UTP vaya un mes y después no va a ir nunca más"
					"monitorear también que se entreguen las planificaciones"

Anexo 12: Tabla “Evaluación del monitoreo”

Categoría	Elemento 1 Qué realizaría para evaluar la efectividad del monitoreo que realiza la Jefa de la Unidad Técnica Pedagógica		
	U.T.P.	ASISTENTE DE U.T.P.	DOCENTES
Evaluación del monitoreo	“Una mayor parte de las cosas de cierta manera no se están implementando bien”	“Una pauta de funciones”	“Saber lo que tiene que hacer y que lo haga bien. por ejemplo que acompañe a aula, que converse con los profesores”
	“tenemos una pauta donde están las funciones de U.T.P.”	“Que alguien, un par o un superior, te diga algo”	“a través de una matriz donde pondría todas las cosas que ella tiene que hacer... lo iría valorando”
	“no tengo a nadie arriba... uno necesita que también te estén monitoreando externamente porque eso es mucho más objetivo”	“Saber si las cosas se modificaron o no... Yo siento que en la medida que el profesor considera lo que tú le sugieres, logra modificarlo aunque sea mínimamente... yo creo que el monitoreo ya está funcionando”	

Anexo 13: Tabla “Periodicidad del monitoreo”

Categoría	Elemento 1 ¿Por qué cree usted que ella realiza un monitoreo mensual y no semanal?
Periodicidad del monitoreo	DOCENTES
	“En el área de media es mensual, en el área de básica es semanal porque ellos tienen programas en los que ella debe estar”
	“En media está bien mensual, porque se puede trabajar con una unidad y da resultados”
	“ella es la única jefa de U.T.P. de todo el colegio de media y básica...falta personal”
	“nosotros tenemos un departamento”, en el que conversan variadas temáticas y la Jefa de U.T.P. los acompaña cuando tiene tiempo.
	“La verdad es que generalmente son semestrales, pero dentro de eso hay algunas instancias”
	“no hay fechas marcadas, generalmente lo hace los fines de mes, ahí es donde ve si están las notas puestas, están los contenidos puestos, si están las planificaciones hechas o entregadas”
	“factor tiempo, organización”
	“es muy difícil que un cargo se dedique exclusivamente a lo que tiene que hacer”
	“podría ser más seguido porque así también podría notar en qué estamos fallando o que podríamos mejorar”

Anexo 14: Tabla “Factores que facilitan el monitoreo”

Categoría	Elemento 1 Elementos y Circunstancias que facilitan el monitoreo		
	Jefa de Unidad Técnica Pedagógica	Asistente de Unidad Técnica Pedagógica	Docentes
Factores que facilitan el monitoreo	“reuniones de paralelo y departamento”	“tener claro qué es lo que vas a monitorear y para qué me va a servir... se me hace más fácil la pega porque logro planificarlo”	“ella está pendiente que todo esté planificado, que estén todos los recursos, que esté preocupada que se lleven a cabo las reuniones y que la planificación y la metodología que se está llevando a aula”
	“Eso es lo que más ayuda (reuniones) porque se hace un seguimiento con ellos in situ”	“qué indicadores son los que necesito observar, qué indicadores no están, qué indicadores podemos agregarle para enriquecer lo que yo voy a monitorear”	Ver “una evolución en algo va haciendo que eso se pueda cambiar, se pueda transformar porque si se hace solo en una fecha... no funciona”
		“es una fortaleza que el profesor te permita realizar la pega... porque si él no tiene la disposición a que tú le sugieras algo a que tú observes algo que él está haciendo obviamente que no va a haber ningún resultado”	“Si uno ve que está monitoreando que está haciendo su pega bien uno podría decir sí puede conseguir que las cosas cambien”
			“buena comunicación” (2)
			Entrega de resultados que ayudan al docente
			“la JU.T.P. revisa todo lo que enviamos”
			“ver que la persona que está trabajando con nosotros realmente sepa de lo que está hablando... y que sepa tratar a las personas”
			“tenemos las herramientas para ejecutar las planificaciones, toda la parte administrativa y de ejecución”

Anexo 15: Tabla “Factores que dificultan el monitoreo”

Categoría	Elemento 1 Elementos y Circunstancias que dificultan el monitoreo		
	Jefa Técnica Pedagógica de Unidad	Asistente de Unidad Técnica Pedagógica	Docentes
Factores que dificultan el monitoreo	“El tiempo es uno de los grandes factores... la falta de tiempo te resta la sistematicidad”	“El tiempo no nos acompaña”	“factor tiempo”
	“La contingencia diaria te impide poder efectuar procesos de seguimiento un poco más acabado”	“La contingencia diaria... hay una cuestión emergente que requiere que uno deje de realizar otras actividades, por ejemplo acompañamiento a aula.”	El docente “arrastra muchas planificaciones sin elaborar y entregar...y ahí viene todo un descontrol”.
	“poco compromiso del director con los asuntos académicos”		“no estar definido el trabajo específico de U.T.P.”
	“falta de una estructura organizacional... yo creo que es organigrama y horas, porque acá es poco el tiempo que se tiene”		“que no sepa tratar a las personas que no sepa decir las cosas”
	“yo no creo que tengan las competencias para ser jefes de departamento, y yo no seleccioné a la gente que tiene horas en apoyo de U.T.P. y tampoco creo que sirvan”		La jefa de U.T.P. tiene que responder a: “cómo me organizo para conversar con 50 profesores, ir a ver clase a 50 personas, cómo me organizo para revisar los contenidos”
	“se hace el acompañamiento.. pero yo alcancé a ir a ver como a 10 profesores unas dos y tres veces a los que estaban evaluados en niveles más bajos. No he terminado todavía porque son procesos de larga duración. Lo ideal es que yo pueda ir tres o cuatro veces a visitar al profesor, pero cuándo”		“hay una sola persona a cargo de todo el colegio” (referido al jefe de U.T.P.)