

Universidad Academia de Humanismo Cristiano

Magíster en Educación mención Currículum

Facultad de Pedagogía

Decisiones del equipo directivo sobre la gestión curricular: El caso de un Liceo con Proyecto Educativo Institucional Artístico.

Autor(a): Tamara Salinas Rivas.

Profesor(a) Guía: Nataly Pérez Cisternas.

**Tesis presentada para la obtención del grado de Magíster en
Educación mención Currículum**

Enero, 2021

Santiago, Chile.

Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen	5
Abstract	5
1. Introducción y definición del problema.....	6
2. Pregunta de Investigación.....	10
3. Objetivos.....	11
3.1 Objetivo General.	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4. Supuestos/Hipótesis.	11
5. Marco Teórico:.....	12
5.1 Gestión Curricular y rol de los equipos directivos.....	12
5.1.1. Proceso de coordinación y planificación curricular.	14
5.1.2. Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje.....	14
5.1.3 Proceso de evaluación curricular.....	15
5.2 Proyecto Educativo Institucional Artístico.....	16
6. Marco Metodológico.....	20
6.1 Diseño.....	20
6.2 Muestra/Participantes.....	20
6.3 Categorías/VARIABLES, Instrumentos y recolección de datos.....	21
7. Análisis de datos.....	24
8. Resultados.....	25
8.1 Características del Proyecto Educativo Institucional y la Estructura Curricular.	25
8.1.1 El proyecto educativo institucional.	25
8.1.1.1 Contexto.....	25
8.1.1.2 Ideario	26
8.1.1.3 Evaluación.....	27
8.1.2 La Estructura Curricular.	27
8.2 Decisiones del equipo directivo en relación a la Gestión Curricular.	31

8.2.1 Coordinación y planificación curricular.....	31
8.2.2 Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje.	32
8.2.3 Evaluación Curricular.	33
8.3 Relación entre las decisiones del equipo directivo sobre la Gestión Curricular con los resultados obtenidos en la evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación.	34
9. Conclusiones	38
Bibliografía.....	41
ANEXOS.....	45
ANEXO 1: Características del PEI y la estructura Curricular.	45
Anexo 2: Guion de entrevista semi-estructurada equipo directivo LEA.....	49
Anexo 3: Bitácoras de Registro.	51
Anexo 4. Decisiones del equipo directivo para la Gestión Curricular.	55
Transcripción entrevista al equipo directivo.....	57

Agradecimientos.

Cuando tu corazón está lleno de gratitud, cualquier puerta que aparece cerrada puede ser una apertura para una bendición aún mayor. (Zen: El Camino de la Paradoja Vol. 3, p. 179)

En un año marcado por la pandemia producto del COVID, haber llegado hasta la finalización de este proceso no sólo con buena salud, sino también rodeada de mis seres queridos, familiares, amigas y amigos es una razón suficiente para colmar mi corazón de gratitud. En estos tiempos en que nos vimos enfrentados al temor y al encierro, agradezco a quienes me recibieron en sus hogares, acompañaron y contuvieron en la adversidad de proponer una investigación en Educación en un contexto que afectó profundamente las dinámicas tradicionales y que obligó a reformular y muchas veces a improvisar estrategias de enseñanza y vinculación con las y los estudiantes, donde lo formativo estuvo centrado en el desarrollo humano más que en la obtención de logros académicos.

Agradezco a mi casa de estudios la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, donde inicié mi trayectoria académica para realizarme como docente desde el 2008 por darme la posibilidad de realizar este Magister a través de la implementación de una beca que se basa en la reciprocidad, de abrir el espacio para poner al servicio de las nuevas generaciones de profesores las herramientas profesionales que adquirí en sus distintas sedes y aulas, escapando de las lógicas del mercado. Y por ser siempre un espacio de desarrollo de pensamiento y conocimiento que pone en el centro de nuestra labor profesional al ser humano y su capacidad de transformación.

Agradezco a las y los docentes que contribuyeron a mi formación profesional y que hoy en día puedo llamar “colegas”. Especialmente agradezco a Nataly Pérez por su tenacidad y lucidez al orientarme en las inquietudes producto de la insatisfacción que me produce el sistema educativo en Chile y que fueron el motor de elaboración de esta investigación.

Agradezco también a los directivos del establecimiento donde desarrollé esta investigación, por su colaboración y disposición a atender los requerimientos propios de este proceso en un contexto complejo para las comunidades educativas.

Finalmente agradezco a todas las personas que aportaron en la construcción de esta tesis, ya fuese escuchando o leyendo mis planteamientos, rebatiéndolos, corrigiéndolos, aportando con las redes de contactos del establecimiento, o ayudándome en el proceso de transcripción de la entrevista.

Gracias, gracias, gracias.

Resumen

En Chile los Proyectos Educativos Institucionales surgen a partir de la década de los 90' con propósito de ampliar los márgenes de gestión de las escuelas y sus equipos directivos en conjunto con la comunidad escolar. Estos proyectos educativos, son diversos y pueden otorgar un sello particular a cada institución, sin embargo, estudios realizados por el Ministerio de Educación, dan cuenta que, en muchos casos, los proyectos educativos son diseñados para cumplir con el requisito para la obtención del reconocimiento ministerial, resultando poco efectivos como "carta de navegación" que oriente el quehacer educativo. Por otra parte, se encuentran aquellos establecimientos cuyos proyectos educativos son reconocidos por la comunidad educativa y centran en ellos un modelo de Gestión Curricular liderados por su equipo directivo, estableciendo planes y programas propios en conformidad a los requisitos ministeriales, como es el caso de los establecimientos artísticos. En una revisión exploratoria a los resultados de la evaluación institucional elaborada por la Agencia de Calidad de la Educación, demuestra que estos obtienen categorías de desempeño Medio-baja e Insuficiente lo que impacta en la percepción de la comunidad educativa y en las decisiones del equipo directivo sobre la Gestión Curricular. En esta investigación se busca comprender el impacto de esta evaluación en este tipo de establecimientos y sus equipos directivos en relación a la Gestión Curricular, a través de la metodología de estudio de caso, seleccionando un Liceo Artístico de la Región Metropolitana que haya obtenido en su última evaluación la categoría de desempeño insuficiente.

Palabras clave: *Gestión Curricular, Proyecto Educativo Institucional, Equipo directivo.*

Abstract

In Chile, Institutional Educational projects were created in the decade of the 90s, with the main purpose to open the School Management and their Management Team, together with the school community. These educational projects are diverse, and they give a different seal to each institution. However, studies led by the Ministry of Education demonstrate that, in many cases, Educational projects are designed only for the requirements that the Ministry of Education establishes, resulting in a lack of effectiveness in those projects to guide in the educational work. On the other hand, those establishments whose educational projects are recognized by the educational community and focus on a model of Curricular Management led by their management team, establishing their own plans and programs in accordance with government requirements, as is the case with artistic establishments. In a recent research review of the Institutional Evaluation results, elaborated by the Agency of Quality of Education, it demonstrates that these schools obtain categories of Medium-low and Insufficient performance, which affects the perception of the educational community and the decisions of the management team on Curricular Management. This research looks to understand the impact of this evaluation on artistic institutions and its management teams in relation to Curricular Management, through the case study methodology, selecting an Artistic High School at Metropolitan Region that obtained the category of insufficient performance in its last evaluation.

Keywords: *Curricular Management, Institutional Educational projects, management team.*

1. Introducción y definición del problema.

Los Proyectos Educativos Institucionales, de aquí en adelante PEI, surgen en la década de los 90, a través de la implementación de la Ley Orgánica Constitucional de Educación donde se fomenta la gestión escolar desde las escuelas, como una forma de descentralizar la educación pública y entregar mayores grados de participación a las comunidades educativas (Fiabane, Letelier y Tchimino, 2014). Así lo estableció la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación (1995):

Igual como en el caso de la enseñanza general, no se puede esperar una efectiva renovación de la enseñanza media si acaso no se otorga a los establecimientos la efectiva libertad y flexibilidad para formular su propio proyecto educativo, seleccionar los programas que desean ofrecer, conformar docentes comprometidos con este proyecto y desarrollar una dirección dotada de efectivo liderazgo educativo. (p.102).

Siguiendo con la lógica de flexibilizar los marcos en los que se dirigen las acciones de los establecimientos, en el año 2010 se promulgó la Ley General de Educación, que buscó reforzar la función del liderazgo directivo en la gestión de los establecimientos para el cumplimiento de sus metas educativas (Carrasco A, 2013). Por tanto, el PEI debiese orientar los procesos que se desarrollan en relación a la gestión institucional, curricular y pedagógica.

A partir del 2008, como una forma de establecer acciones conducentes a la mejora de los aprendizajes, y bajo el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, surge el Plan de Mejoramiento Educativo, en adelante PME, diseñado por cada establecimiento en perspectiva de mejorar sus resultados de aprendizaje, considerando su realidad sociocultural y territorial. Estas acciones se entienden, de acuerdo a las orientaciones ministeriales, como una forma de articular de manera sistémica la Ley General de Educación, el currículum nacional, el PEI y los 6 planes establecidos por normativa¹ (Dirección General de Educación, 2020).

En relación a las acciones que contempla el PME están orientadas por el Modelo de Calidad de Gestión Escolar que organiza en cuatro áreas o dimensiones la gestión escolar, a saber; Gestión Curricular, el Liderazgo, la Convivencia Escolar y la Gestión de Recursos. Todas estas dimensiones, expresan en sus indicadores la necesidad de vincular las prácticas realizadas por el establecimiento con el PEI. De este modo podría entenderse al PME como una herramienta para la implementación del PEI, dado que en sus fases sugiere el análisis del mismo relevando la Visión, Misión y los Sellos del establecimiento como elementos clave que le otorgan identidad a la

¹ Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, Plan de Formación Ciudadana, Plan integral de seguridad escolar, Planes locales de formación para el desarrollo profesional docente, Plan de sexualidad, afectividad y género, Plan de Apoyo a la Inclusión.

escuela/liceo, y que los distingue de otros Proyectos Educativos (Dirección General de Educación, 2020) lo que impactaría en los resultados de aprendizaje.

En el año 2011, y por medio de la Ley 20.529, se establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar conformado por diferentes instituciones del Estado. La Agencia de Calidad de la Educación, se encarga de evaluar la gestión de los establecimientos educacionales, tomando como antecedentes los estándares de aprendizaje, resultados de las Pruebas Estandarizadas SIMCE en conjunto con los Indicadores de Desarrollo Personal y Social². Esto porque en la concepción de calidad que se desea promover, existe una relación entre el dominio de conocimiento académico y aquellos aspectos socio-culturales que pueden impactar en el desempeño del estudiante. Por tanto, en el cruce de ambos aspectos se definen categorías de desempeño para cada establecimiento educacional, éstas van desde desempeño alto, medio, medio bajo hasta insuficiente.

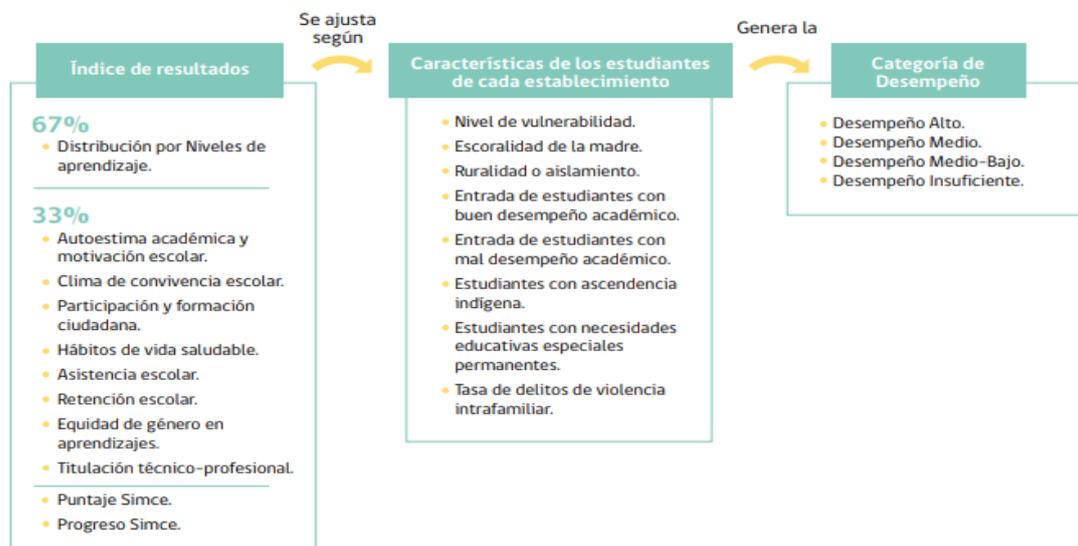
Si bien, las políticas públicas en torno a educación han buscado desarrollar ciertos grados de autonomía para las escuelas, principalmente a través de la creación e implementación de los PEI, de acuerdo a estudios realizados por solicitud del propio Ministerio (Galerna Consultores, 2012), los resultados arrojaron que “el PEI se valora como una herramienta central de la gestión institucional pero, por otra, se constata que en diversos casos, el documento es más bien una recopilación de datos sin mayor ilación o coherencia” (p. 9). Lo anterior grafica la primera dificultad en relación a establecer el PEI como un instrumento de gestión, dado que si no está elaborado de forma que proponga líneas de acción o son muy generales, no puede utilizarse como carta de navegación (Valdés, Marambio, Mena, 2016) distanciándose así del énfasis que pone el Ministerio en que estos se conviertan en “una herramienta que exprese a cabalidad el proyecto educacional compartido por la comunidad escolar” (Dirección General de Educación, 2020, p. 4).

Por otra parte, existen establecimientos que han logrado sortear diversas dificultades que los tuvieron al borde del cierre³, a través de la reformulación de sus Proyectos Educativos dándole una cabida al desarrollo artístico, cultural o deportivo como eje de la enseñanza, estableciendo modelos pedagógicos alternativos. Sin embargo, no existe una instancia dentro de la evaluación que establece la Agencia de Calidad en la que se ponderen los PEI para definir la categoría de desempeño o al menos los índices arrojados se ajusten a ellos, tal como se expresa en la imagen.

² El índice considera; Clima de convivencia escolar, Hábitos de vida saludable, Autoestima académica y motivación escolar, Participación y formación ciudadana, Asistencia escolar, Retención escolar, Equidad de género en aprendizajes, y Titulación técnico-profesional

³ Ver artículo “Los colegios municipales con proyectos educativos alternativos aumentan su matrícula” <https://eligeeducar.cl/colegios-municipales-con-proyectos-educativos-alternativos-aumentan-matricula>

Figura 1: Proceso de construcción de categoría de desempeño.



Fuente: Informe técnico categorías de desempeño, 2019.

Lo anterior, evidencia que aun cuando los PEI sean considerados como herramientas que fortalecen la autonomía de la Gestión Educativa, al momento de categorizar según su desempeño a las escuelas y liceos, lo trascendental son los índices basados en estándares propuestos por el Ministerio, ponderados con un 67% denominados como “Niveles de Aprendizaje”, los que se obtienen a partir de un análisis de los resultados SIMCE, como explica la Agencia de Calidad (2014):

El puntaje según Estándares de Aprendizaje se obtiene a partir de la distribución de estudiantes en cada Nivel de Aprendizaje en las últimas tres evaluaciones Simce, para 4° y 8° básico. Los Estándares de Aprendizaje son referentes que describen lo que los estudiantes saben y pueden hacer, teniendo como parámetro el currículo vigente. (p.29)

Además de considerar el puntaje SIMCE y progreso SIMCE, por lo que este instrumento de medición estandarizada es la base de los criterios de categorización, sin considerar los diversos enfoques educativos que pueden desarrollar los establecimientos, limitando el valor a los PEI que se alejen de la búsqueda exclusiva de desempeños académicos estandarizados, como lo son aquellos que ponen en el centro de su formación el desarrollo artístico.

Como muestra de ello y, luego de una revisión exploratoria en base a las categorías de desempeño de establecimientos con PEI artístico orientado a la Enseñanza Media y de diferente dependencia administrativa se logra evidenciar que la mayoría de estos han obtenido una categorización Media-Baja e Insuficiente, independiente de si

corresponden a una dependencia Municipal, Particular Subvencionada o Particular Pagado.

Tabla 1. Categoría de desempeño en Liceos y Colegios Artísticos⁴

Establecimientos con PEI artísticos	Categoría Desempeño 2019 E. Media	Dependencia	Región
LICEO ARTISTICO DR. JUAN NOE CREVANI	Medio- Bajo	Municipal	Arica y Parinacota
COLEGIO ARTÍSTICO SOL DEL ILLIMANI	Medio-Bajo	Municipal	Metropolitana
LICEO ARTISTICO DE ANTOFAGASTA ARMANDO CARRERA GONZALEZ	Insuficiente	Municipal	Antofagasta
COLEGIO ARTISTICO CULTURAL FORM-ARTE	Insuficiente	Particular Subvencionado	Coquimbo
COLEGIO ARTISTICO SANTA CECILIA	Medio	Particular Subvencionado	Los Lagos
COLEGIO ARTISTICO EL SALVADOR ANEXO	Medio-bajo	Particular Subvencionado	Metropolitana
LICEO EXPERIMENTAL ARTISTICO B-65	Insuficiente	Corporación de Administración Delegada	Metropolitana
COLEGIO INSTITUTO ARTÍSTICO DE ESTUDIOS SECUNDARIOS DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE	Insuficiente	Particular Pagado	Metropolitana

Fuente: agenciaorienta.gob.cl

El foco de esta investigación se centra en los establecimientos artísticos, toda vez que el desarrollo de las artes es reconocido por el mismo Estado como una necesidad dentro de la Escuela posibilitando de esta forma abrir el acceso de la ciudadanía a la cultura. De este modo se promueve desde el Plan Nacional de Educación Artística a través de cuadernos elaborados desde el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2016) estableciendo lo siguiente:

Esta guía permitirá, por un lado, generar una reflexión colectiva sobre el valor y los aportes de la educación artística y cultural en la construcción de una

⁴ Tabla de elaboración propia, considerando establecimientos que en su nombre considere la categoría “artístico” como forma de expresar el foco de sus PEI, los datos fueron obtenidos de portal web de la agencia de la calidad <https://agenciaorienta.gob.cl/inicio>

educación de calidad más integral. Al mismo tiempo, brindará las herramientas metodológicas y conceptuales para que docentes y demás actores relevantes en el desarrollo de una educación artística puedan generar proyectos educativos conjuntos que permitan a niños, niñas y jóvenes ejercer su derecho a acceder de manera igualitaria a la cultura y las artes. (p. 7)

Como hemos visto no existe relación del PEI en la obtención de categorías de desempeño, sin embargo, éstas no tienen el mismo impacto para los establecimientos particulares pagados que para los establecimientos de dependencia municipal o particular subvencionados, los que pueden perder el reconocimiento oficial, por mantenerse en una categoría insuficiente, de acuerdo a la Ley 20.529 de Aseguramiento de la Calidad (2011):

Si después de cuatro años, contados desde la comunicación señalada en el artículo 28, y con excepción de lo previsto en el inciso segundo del artículo 29, el establecimiento educacional se mantiene, considerando como único factor el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje, en la categoría de Desempeño Insuficiente, la Agencia, dentro del primer semestre, certificará dicha circunstancia. Con el solo mérito del certificado el establecimiento educacional perderá, de pleno derecho, el reconocimiento oficial al término del respectivo año escolar. (art. 31)

Estudios asociados al impacto de la implementación de esta forma de evaluación, como el de Falabella (2019) sugiere que esta cultura de la “política de rendición de cuentas con altas consecuencias” genera presiones en los equipos directivos y tensiones entre lo que la autora denomina como un “saber SIMCE” y el “saber docente” en la búsqueda de una “fórmula SIMCE”, elaborando diferentes estrategias para la obtención de resultados positivos frente a esta evaluación, sometiendo las prácticas escolares a las dinámicas de mercado y la competencia. Lo anterior profundiza las desigualdades y las desventajas en las que se sitúan las escuelas, en cuánto intensifican los problemas en torno a la calidad, equidad e inclusión.

Frente a esta evidencia, la presente investigación busca rescatar la experiencia de los equipos directivos en torno a la Gestión Curricular de un establecimiento con PEI artístico, cuyo foco pedagógico se distancia de la tradición academicista pero que de igual forma deben enfrentar los resultados de una evaluación institucional por parte de la Agencia de Calidad de la Educación que, refuerza la búsqueda de estándares educativos como “herramienta de control gubernamental” (Falabella, 2019) otorgándoles la categoría de desempeño insuficiente.

2. Pregunta de Investigación.

¿Cómo impactan los resultados asociados a la categoría de desempeño insuficiente en las decisiones del equipo directivo sobre la gestión curricular de un establecimiento con PEI artístico?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General.

Comprender el impacto de los resultados asociados a la categoría de desempeño insuficiente en las decisiones que ejecuta el equipo directivo en cuanto a la Gestión Curricular de un establecimiento con PEI artístico.

3.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar el PEI y la estructura curricular del establecimiento educacional artístico, a través de los documentos generados por el establecimiento y entrevista al equipo directivo.

- Conocer las decisiones del equipo directivo respecto a la Gestión Curricular a través de la clasificación de acuerdo a las categorías de coordinación y planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Relacionar las decisiones del equipo directivo sobre la Gestión Curricular con los resultados obtenidos en la evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación.

4. Supuestos/Hipótesis.

A partir de la problematización y su elaboración conceptual esta investigación posee los siguientes supuestos:

Existen políticas orientadas a fortalecer la autonomía de los establecimientos educacionales en Chile a partir de la elaboración de sus PEI lo que ha permitido que ciertos establecimientos hayan adoptado un enfoque de la enseñanza desde el desarrollo artístico.

Los establecimientos artísticos obtienen bajas categorías de desempeño, dado que el foco de la Gestión Curricular está puesto en el desarrollo artístico más que en la obtención de puntajes de pruebas estandarizadas.

Lo anterior, tensiona las decisiones de los equipos directivos respecto a la Gestión Curricular de los establecimientos artísticos, buscando enmarcar el desarrollo de aprendizajes al rendimiento SIMCE.

Por tanto, no existe coherencia entre las orientaciones de las políticas educativas y su instrumento de evaluación aplicado a los establecimientos educacionales toda vez que en él no se incorpora el PEI como factor que impacta en los resultados académicos, excluyendo los aprendizajes que no son medibles a través de las pruebas estandarizadas.

5. Marco Teórico:

5.1 Gestión Curricular y rol de los equipos directivos.

En un recorrido a través de las políticas públicas en torno a Educación Donoso-Díaz y Benavides (2017) destacan la marcada descentralización institucional que se inició a partir de la década de los 80's con la Dictadura Militar en Chile y que se sostiene hasta la actualidad. En la que los municipios adquirieron un rol de administrativo sobre los establecimientos, y que, con la promulgación de la Ley Orgánica Constitucional de Educación en 1990 se logra además fomentar la gestión escolar desde las escuelas, comenzando a posicionar el rol director como gestor escolar.

El concepto "Gestión" se ha asociado con frecuencia a organización de las empresas. Sin embargo, las continuas reformas en Educación han posicionado a los equipos directivos como un agente que puede liderar los procesos dentro de la institución, promoviéndolo a través de la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Al respecto Castro (2005) sugiere que:

El término "gestión" se ha ampliado a una visión sistémica. La escuela, en este marco, ha sido asumida como una organización compleja. Dicha complejidad ha sido reconocida entre quienes lideran el pensamiento sobre una concepción global de la noción de calidad de la educación. (p.13)

Siguiendo con la visión de la autora, esta sostiene, que la Gestión Curricular es parte de la gestión educativa, dado que "implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículo escolar" (p.13)

El factor clave para comprender la importancia de la Gestión Curricular, está asociado a su capacidad de contextualizar el currículum oficial al momento de implementarlo en las escuelas, como lo señala Arismendi (2015) la Gestión Curricular puede ser entendida desde diferentes niveles, a saber; Macro, Meso y Micro. Es decir, el primero desprendido de los lineamientos ministeriales, el segundo asociado a las decisiones de la Escuela encabezadas por el equipo directivo, considerando a Dirección y Jefe de Unidad Técnica Pedagógica y el tercer nivel, asociado a las prácticas de aula en donde se contribuye al proceso de apropiación y recontextualización del currículum, aplicado desde los docentes.

Un lugar común, es pensar que la Gestión Curricular recae específicamente en los Jefes de la Unidad Técnica Pedagógica, pues de acuerdo a Beltrán (2014) atienden las dimensiones sobre la gestión pedagógica, enseñanza y aprendizaje en el aula, y apoyo al desarrollo de los estudiantes, siendo fundamentales a la hora de dirigir, coordinar, evaluar y mejorar los trabajos de los equipos de docentes. Sin embargo, a partir del 2004 con la promulgación de la Ley N° 19.979 se otorga a los directores las atribuciones de organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico, además de regular las competencias que éstos deben adquirir para aspirar al cargo, siendo un requisito fundamental poseer experiencia en docencia de al menos 5 años.

A raíz de lo anterior, y de acuerdo a Carrasco (2013) los equipos directivos disponen de mayores dispositivos para el desarrollo de una gestión efectiva, entre ellos la elaboración de los Proyectos Educativos Institucionales y los Planes de Mejoramiento Educativo. De este modo, se entiende que la Gestión Curricular juega un papel fundamental en los procesos de mejoramiento educativo dado que, como señala Berrío (2017) “involucra todas las prácticas curriculares realizadas en las instituciones educativas y asegura la implementación de una propuesta curricular en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional”. (p. 9)

Para Vera et al. (2015) la Gestión Curricular es un proceso de toma de decisiones y ejecución de prácticas que implementen el currículum prescrito para que este sea aprendido, en búsqueda de lo que acuñó bajo el concepto de “alineación curricular” que sugiere la coherencia entre el currículum declarado, implementado y aprendido.

Si se considera la Gestión Curricular como un proceso de toma de decisiones, estas recaen en la figura de directores sus equipos, para Ulloa y Gajardo (2017) son los equipos directivos lo que deben mediar fuertemente estos procesos a través del liderazgo, pues estos “gestionan las condiciones de la escuela, sus capacidades y estructuras para que las acciones se desarrollen conforme lo previsto y en coherencia con los propósitos establecidos” (p.4). Asimismo, el Marco para la Buena Dirección (2015) sostiene que la Gestión Curricular es fundamental, toda vez que, la finalidad de todo tipo de establecimiento educacional es el aprendizaje basado en la implementación y evaluación del currículum oficial.

Gvirtz, Zacarías y Abregú (2011) sostienen que los equipos directivos operan en tres dimensiones; la técnico- administrativa, la sociocomunitaria y la dimensión pedagógico-didáctica, estableciendo que esta última es la función esencial de los equipos directivos ya que implica saber y coordinar qué y cómo se enseña, orientando la reflexión sobre las estrategias de enseñanza y los procesos de aprendizaje.

Como se ha establecido la principal característica de la Gestión Curricular, es que esta resuelve la implementación del currículum oficial en contextos diversos e involucra a todos los actores que intervienen en el proceso de enseñanza, desde el rol del director, los equipos técnicos pedagógicos hasta los docentes. De acuerdo a esto la definición de la Gestión Curricular, según el Ministerio de Educación (2018) es amplia ya que establece que ella refiere a:

Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa (p.1).

5.1.1. Proceso de coordinación y planificación curricular.

El Marco para la Buena Dirección (2015), establece que para desarrollar una adecuada gestión curricular el director y su equipo deben conocer el Marco curricular y el Marco para la Buena Enseñanza, de este modo podrán asegurar la implementación curricular y realizar el respectivo seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Otro aspecto a considerar es el PEI de cada establecimiento, de acuerdo a Vera (2005) estos son una carta de navegación, pues en él se expresan la visión y misión de la institución en cuanto a sus estudiantes, además de proponer metas y objetivos estratégicos, por tanto, guía los procesos educativos de la escuela, siendo los directores y equipos directivos quienes sientan las bases que orientan al resto de la comunidad promoviendo una sola mirada en relación a lo curricular.

De este modo, los directores y equipos directivos, deben promover estrategias de enseñanza que abarquen los contenidos, habilidades y competencias requeridas por el marco curricular y establecidas en el marco para la buena enseñanza, esto se logrará con la participación conjunta de docentes y directivos diseñando procesos que apunten a conseguir las metas establecidas en el PEI que planteó, la institución tomando en cuenta, la opinión de todos los actores que conforman la comunidad.

En este sentido se torna necesario que el director y el equipo directivo organicen los tiempos de trabajo de los docentes promoviendo instancias colaborativas en la preparación de la enseñanza, así Castro (2005) señala que es el directivo que trabaja con los profesores, quien debe potenciar que sean ellos los que decidan que hacer con los alumnos.

5.1.2. Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Luego de diseñar las estrategias de enseñanza, es importante que los equipos directivos, orienten y retroalimenten las prácticas docentes que se materializan en el aula, consiguiendo la coherencia entre los planes y programas, y los lineamientos institucionales, para ello deben diseñar métodos y técnicas para realizar los seguimientos respectivos.

Este monitoreo debe realizarse de modo en que se transmitan confianzas en los equipos docentes, generando a partir de su trabajo altas expectativas de logro, en torno a esto, Salgado y Medel (2015) señalan:

Las altas expectativas generarán en los docentes mayores motivaciones en su quehacer pedagógico en el aula, mostrando un mayor interés y empoderamiento de los objetivos que se buscan realizar como establecimiento, a su vez esto repercutirá de manera positiva en los estudiantes, ya que, si se les demuestra confianza en sus capacidades y aptitudes, estos generaran un mayor compromiso con su aprendizaje y con las metas propuestas por su comunidad. (p.19)

Para Leithwood (2009) una forma de implementar este monitoreo es el acompañamiento a los docentes en aula, por parte de los equipos directivos, práctica que de acuerdo al estudio de Involucramiento Directivo elaborado por la Agencia de Calidad de la Educación (2019) el acompañamiento que realizan los equipos directivos es fundamental para incidir positivamente en la labor docente. Asimismo, los espacios de reflexión docente contribuyen a tender puentes de colaboración entre pares, lo que fomenta espacios de articulación y cohesión, que los equipos directivos deben desarrollar.

5.1.3 Proceso de evaluación curricular.

El proceso de implementación curricular debe ser evaluado, para ello el Marco de la Buena Dirección (2015) sostiene que el director debe generar mecanismos de evaluación de los diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. Es por ello, que los mecanismos de recogida de información sobre lo que las y los estudiantes están aprendiendo resultan un insumo que debe analizarse. Bambrick-Santoyo (2017) plantea que se debe generar una cultura que valore el uso de datos como una herramienta para entender el desarrollo de los estudiantes, en un espacio de colaboración, especialmente entre docentes y entre estos y sus líderes pedagógicos.

Estudios realizados por el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar (2017), establecen que una de las principales deficiencias del proceso de evaluación, es que los equipos directivos, más precisamente los encargados de la Unidad Técnica Pedagógica, en adelante UTP, no generan datos para el análisis, más que los entregados por los resultados SIMCE, pero que no se desarrollan explicaciones causales por tanto, “no se toman decisiones basadas en esta información y menos se realiza seguimiento de ellas, siendo ésta una necesidad que estiman debe ser atendida para ejecuciones siguientes.” (Ulloa y Gajardo, 2017, p. 16)

Las reflexiones y la retroalimentación de las prácticas pedagógicas son instancias de evaluación que permiten orientar su funcionamiento, de acuerdo a Salgado y Medel (2015) estas prácticas, permiten conseguir mejores resultados académicos, a la vez que la efectiva Gestión Curricular, se traduce en la “clave del éxito institucional” dado que busca el logro de los aprendizajes esperados por la comunidad educativa.

De este modo, es que la Gestión Curricular se entenderá como todas aquellas decisiones y acciones emanadas por el equipo directivo para fortalecer el Proyecto

Educativo Institucional, en función de coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.2 Proyecto Educativo Institucional Artístico.

En Chile a partir de la década de los 90' surge el concepto de Proyecto Educativo que, con las reformas en materia de educación, aplicadas por Eduardo Frei Ruiz-Tagle, promueven que cada establecimiento cuente con su propio PEI, estableciendo su carácter obligatorio. El MINEDUC (1995) lo define, como "un instrumento técnico y político que orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla." (p.5). Esta definición integra el carácter político del PEI haciendo referencia a que este debe recoger las demandas tanto de la comunidad escolar, con la finalidad de que tenga un carácter representativo de la realidad en la que se inserta un establecimiento.

De acuerdo a lo anterior, Lavín, Solar y Padilla (1997) sostienen que el PEI permite la coordinación de todos los actores que componen la comunidad: directores, jefes de las unidades técnico pedagógicas, orientadores, profesores, paradocentes, alumnos, padres y apoderados y auxiliares y así lo expresa la Ley General de Educación (2009) orientando a los establecimientos educacionales a promover y crear espacios de participación de toda la comunidad educativa a través de la organización de; centros de alumnos, de padres y apoderados como también la creación de consejos escolares y de profesores, instancias que permitirán a la comunidad darle vida al PEI.

Para Mena, Bugeño y Romagnoli (2007) los proyectos educativos pasan a ser un instrumento de navegación para el establecimiento, dado que en él se inscriben los valores y la misión de la institución otorgándole sentido a las prácticas pedagógicas y las expectativas sobre cada integrante, permitiendo que todos trabajen en la misma dirección.

Para Villarroel (2002) los PEI abren la posibilidad de alcanzar mayores grados de autonomía a las escuelas ya que "implica el avance en los niveles de participación de todos los actores hacia el logro de una mayor autonomía e identidad para la escuela" (p.29) esto deviene de su proceso de elaboración ya que se orienta por parte del Ministerio a involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en torno a reflexionar sobre la "Escuela que queremos" (MINEDUC, 2015 b) siguiendo con el planteamiento de Villarroel, esto otorga valor y responsabilidad a los equipos directivos, pues entiende el PEI como "una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país." (p.24). Respecto al rol de los directivos en la elaboración e implementación de los PEI Geiler R. (1997) sostiene que son los directores quienes deben promover espacios de discusión y participación con la finalidad que sea real y no simbólica.

De este modo, los PEI apuntan a la definición de metas y visiones propias de los establecimientos, asimismo el MINEDUC (2015 b) orienta y sugiere que la elaboración de este documento contemple lo siguiente;

Contexto: Introducción, Información institucional, Reseña histórica, Entorno.

Ideario: Sellos educativos, Visión, Misión, Definiciones y sentidos institucionales y Principios y enfoque educativos y Valores y competencias específicas, Perfiles y Equipo Directivo y Docentes y asistentes de la educación y Estudiantes y Apoderados y Profesionales de apoyo (profesionales y duplas sociales)

Evaluación: Seguimiento y Proyecciones (p.28)

Un factor que se asocia a la construcción del PEI es la búsqueda del desarrollo integral de los y las estudiantes en Chile, y es dentro de esta búsqueda que, en ciertos contextos, las escuelas han tomado el desarrollo artístico como eje de su formación, buscando hacer eco de las sentidas demandas desde el mundo de la cultura y las artes que cuestionaban la reducción de las artes como asignatura, ya en 1994 Errázuriz evidenciaba que:

El énfasis de la enseñanza artística en Chile se ha concentrado fundamentalmente en el quehacer práctico; vale decir, el trabajo se ha orientado hacia el desarrollo de habilidades y técnicas en desmedro de apreciación y reflexión en torno al Arte. (p. 185)

Si bien en Chile han existido ciertas escuelas específicas en torno al Arte, la posibilidad de crear Proyectos Educativos posibilita que escuelas públicas adhieran a esta tendencia que vincula las artes y la educación buscando un equilibrio y complemento entre las esferas tradicionales en las que se han dividido las disciplinas jerarquizando las ciencias naturales por sobre las ciencias humanas y las artes (Bamford, 2009).

Lo anterior, se produce por la tensión que implican las evaluaciones estandarizadas sobre las asignaturas asociadas a las ciencias y las humanidades que buscan medir el rendimiento escolar, y es el foco donde apuntan las críticas y las propuestas con la finalidad de recuperar la noción de arte como un saber de modo que las disciplinas artísticas tengan un mayor impacto en los currículos de la educación formal (Einser en Augustowsky, 2012)

La UNESCO (2006) establece que las actividades de aprendizaje no sólo deben apuntar a la producción de arte, sino que también a la reflexión en torno a la apreciación, observación, interpretación y la crítica a las artes creativas. Así de acuerdo a Ramírez, Guijarro y Marín (2010) la educación artística se entiende como un

proceso de formación de sujetos mediante el arte el que puede ser tomado como complemento para lograr otros conocimientos, apuntando no sólo a enseñar arte, sino que, a enseñar a través del arte, para de este modo romper las barreras que surgen en el proceso de aprendizaje y su dimensión creativa, dado que las escuelas se convierten en receptoras de actividades estandarizadas (Llevadot y Pagès, 2018)

De este modo, y de acuerdo a los propios lineamientos del Consejo Nacional de Cultura y las Artes (2016) las artes jugarían un rol fundamental desde una perspectiva interdisciplinaria dinamizando y complejizando la construcción de conocimientos. Sin embargo, la desvalorización de las artes es más evidente en el currículum para la Enseñanza Media, toda vez que no es de carácter obligatorio y se puede elegir entre artes musicales o artes visuales en los establecimientos científico-humanista (Cobos, 2010). Es por ello, que una forma de reposicionar el rol de las artes desde la educación ha sido por medio del desarrollo de Proyectos Educativos Artísticos.

En la definición del Consejo Nacional de Cultura y las Artes (2011) un establecimiento artístico, reconocida por esta institución, debería contar con las siguientes características:

Planes y programas de estudio orientados al desarrollo de disciplinas artísticas.

La docencia especializada es ejercida por profesionales competentes, habilitados/as (pedagogos de especialidades, pedagogos artistas, artistas, gestores/as culturales y artísticos, productores/as culturales y artísticos, etc.).

Tiempo específico para la enseñanza artística (que en varios casos excede la jornada escolar completa)

Equipamiento e infraestructura en cantidad y calidad suficiente para atender la enseñanza especializada. Con todo, de acuerdo a la información actualmente disponible, hoy no existen escuelas que hayan alcanzado una infraestructura específica que satisfaga a cabalidad la necesidad de formación especializada.

Comunidad educativa comprometida con el proyecto educativo artístico. Casi invariablemente, todas las escuelas artísticas tienen un respaldo explícito de las autoridades, del cuerpo docente, de los padres y madres y de los propios estudiantes, quienes conocen y apoyan el proyecto.

Red de alianzas estratégicas: universidades, centros culturales, agrupaciones culturales y artísticas, artistas, políticas, entidades públicas y privadas, solo por mencionar unas cuantas instancias, son parte de la red estratégica con que cuenta una escuela artística.

Procedimientos y mecanismos de selección y nivelación. La mayoría de las escuelas acreditadas ante el CNCA cuenta con procedimientos para seleccionar a sus estudiantes, útiles a su propio enfoque y gestión de la enseñanza. Asimismo, hay escuelas que disponen de mecanismos para nivelar estudiantes que ingresan a cursos superiores, con conocimientos y/o destrezas artísticas básicas.

Estructura de gestión básica: Por lo general, en cada escuela artística hay: Un/a director/a, encargado/a de la gestión general de la institución. Suele ser un profesional de la educación, pedagogo en artes o artista. Un/a jefe de especialidad (llamado/a en algunos casos coordinador/a artístico/a), responsable de los aspectos técnicos de la enseñanza de los lenguajes artísticos y coordinación de acciones educativas artísticas (símil UTP de una escuela tradicional). Por lo general, es un/a pedagogo/a artista, artista, con un perfil técnico y experiencia en educación artística. Un equipo docente de educación artística, constituido por pedagogos/as en arte, pedagogos/as artistas, artistas, gestores/as culturales, productores/as, quienes hacen la enseñanza sistemática de la/s especialidad/es que ofrece la escuela.

Muchas de estas escuelas cuentan con “elencos” (agrupaciones, talleres, conjuntos y otros que surgen como agrupaciones artísticas). (p.13)

Por tanto, este tipo de establecimientos siguen estudios del currículo nacional de formación general, tanto de básica como de media, y al mismo tiempo estudios especializados de educación artística. En relación a cómo se estructuran los ciclos de enseñanza de acuerdo a los marcos curriculares establecidos estos se elaboran de la siguiente manera,

El primer ciclo es denominado exploratorio integrado y en él los alumnos deben acercarse a todas las especialidades artísticas (Artes Visuales, Artes Musicales y Artes Escénicas, dentro de las que están el Teatro y la Danza). En el ciclo básico los estudiantes inician el conocimiento y apropiación creciente de los códigos y técnicas además del desarrollo de habilidades asociadas a dos de las disciplinas arriba mencionadas. En los dos primeros años de Enseñanza Media, en el ciclo medio, se mantiene la formación en dos áreas o sub-áreas, aunque profundizando en una de ellas en una perspectiva vocacional, permitiendo al estudiante desarrollar más ampliamente un lenguaje artístico de acuerdo con sus intereses y habilidades. El ciclo mención, corresponde a la especialización (formación diferenciada) donde el estudiante desarrolla las competencias propias de la mención escogida. Cada alumno tiene un área o sub-área Mención y otra opcional complementaria. (CNCA, 2011, p. 21)

De acuerdo a lo expuesto, son estos antecedentes los que debiesen ser la clave que articula la elaboración del PEI artístico, es decir, que cuente con planes y programas asociados a alguna disciplina artística reconocidos por el Ministerio de Educación, una estructura de gestión y desarrollo pedagógico acorde a la ejecución de estos planes y programas, a saber, una malla curricular conducente a la obtención de una mención en su área de formación, coordinadores y docentes de las especialidades artísticas, y,

finalmente una comunidad educativa que se vincule a la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo.

6. Marco Metodológico.

Esta investigación busca comprender las decisiones del equipo directivo en torno a la Gestión Curricular, por tanto, se plantea el uso del diseño cualitativo dado que permite la comprensión de las particularidades de un fenómeno, a través del estudio de caso de carácter descriptivo.

6.1 Diseño

Por las características de esta investigación, el estudio de caso resulta pertinente, dado que permite dar cuenta de los fenómenos en su contexto real (Yin, 2009 citado por Arismendi, 2015) se selecciona este método, dado que el objetivo general es comprender las decisiones que ejecutan los equipos directivos en torno a la Gestión Curricular de un establecimiento artístico evaluado con la categoría de desempeño insuficiente. Por tanto, el estudio de caso, brinda la posibilidad de adentrarse en la experiencia de un equipo directivo a través de una amplia variedad de fuentes documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996 citado por Martínez, 2006)

Si bien el estudio de caso puede ser único o múltiple (Yin, 1993 citado por Martínez, 2006), esta investigación plantea focalizar la muestra a un sólo establecimiento, dado que si bien los resultados de esta investigación no pretenden ser generalizables, de ella, pueden desprenderse elementos comunes que puedan ser transferidos a la experiencia de equipos directivos de otros establecimientos artísticos u orientar la producción de teorías o hipótesis que contribuyan al estudio más acabado del rol de los PEI en Chile, la Gestión Curricular, los mecanismos de evaluación institucionales sobre los establecimientos educacionales, entre otros temas que puedan surgir a propósito de la construcción de esta investigación.

6.2 Muestra/Participantes.

Los criterios de inclusión /exclusión de la muestra seleccionada deberá atender a las siguientes características:

Eje de formación artístico: Un Liceo en cuyo nombre se mencione la palabra “artístico” como forma de expresar el eje de su formación, con PEI artístico reconocido por el Ministerio de Educación, con RBD -Rol Base de Datos- y que reciban subvención educacional del Estado.

Trayectoria Académica del establecimiento: Se selecciona preferentemente un establecimiento cuyo proyecto educativo artístico, haya sido el objetivo desde su

origen y no como parte de una estrategia de reconversión que busque revertir resultados administrativos u académicos deficientes.

Nivel de Formación: Al seleccionar como muestra a un Liceo Artístico este debe impartir sus cursos hasta cuarto medio, último grado de la formación escolar en el sistema educativo tradicional, por tanto, es en este nivel donde se establece el foco de esta investigación, la enseñanza media, dado que de acuerdo a las orientaciones entregadas por la extinta CNCA y recogidas por el actual Ministerio de las Culturas, las artes y el patrimonio, en este nivel se profundiza la formación artística, toda vez que los estudiantes deben escoger una mención de las que disponga el establecimiento.

Categoría de desempeño: Esta investigación propone trabajar con un establecimiento de características ya mencionadas y que, en su última evaluación entregada por la Agencia de la Calidad, es decir que, en el año 2019 haya obtenido como resultado la categoría de desempeño “Insuficiente” en enseñanza media. La elección de este criterio, se sustenta bajo el supuesto de que este resultado incide en tensionar a los equipos directivos de este tipo de establecimientos, respecto de las decisiones que se promuevan respecto a la Gestión Curricular.

Ubicación Geográfica: Para la selección del establecimiento se privilegia aquel que se encuentre en la Región Metropolitana, dado el lugar de residencia de la investigadora, lo que facilita la vinculación que se puede establecer con los sujetos de la muestra, es decir, el equipo directivo.

A partir del cumplimiento de cada uno de estos criterios, se seleccionó un establecimiento con un proyecto educativo artístico desde su origen, cuya cobertura curricular llegue hasta la enseñanza media y haya sido evaluado con la categoría de desempeño insuficiente de acuerdo a los resultados entregado por la Agencia de Calidad y que se encuentre en la Región Metropolitana.

6.3 Categorías/VARIABLES, Instrumentos y recolección de datos.

En relación a la producción de datos es posible determinar dos estrategias que apuntan a recoger información de la muestra, a saber, las decisiones del equipo directivo en torno a la gestión curricular. Es por ello que esta investigación, utilizará la técnica de análisis de contenido, ya que de acuerdo a Abela (2002) ésta combina la observación y producción de datos con la interpretación y/o análisis de datos. Para este autor, todo contenido “puede ser interpretado de una forma directa o manifiesta o de una forma soterrada de su sentido latente” (p.1). Si bien el análisis de contenido puede ser utilizados desde el diseño cuantitativo al centrarse en los elementos manifiestos del contenido de un texto u imagen, la incorporación realizada por Hostil y Stone en 1969 (como se cita en Abela, 2002) de la inferencia permite dotar esta técnica de una perspectiva cualitativa, pues incorpora al análisis los elementos latentes de los textos. La validación de estas interpretaciones se encuentra en un segundo elemento incorporado por Krippendorff en 1990 (como se cita en Abela,

2002) que hace referencia al contexto entendido como el marco de referencia en el que se producen los mensajes y significados.

Por tanto, este instrumento de recogida de información busca la sistematización de los datos, extraídos desde los documentos elaborados por establecimiento para ello se ha considerado el PEI, y por otra parte, para caracterizar la estructura curricular de la enseñanza media, se han considerado bitácoras de registro en las que se da cuenta de conversaciones telefónicas y/o reuniones por plataformas virtuales para extraer información por medio de la elaboración de una ficha donde se identifiquen las dimensiones de estos elementos (anexo 1) con el objetivo de caracterizar los principales rasgos del PEI en los que debiese basarse la Gestión Curricular considerando los siguientes criterios como base de la codificación:

- Contexto

- Ideario

- Evaluación

Asimismo, se buscará caracterizar la estructura curricular del establecimiento, considerando los siguientes criterios:

- Planes y programas propios

- Dotación docente

- Tiempo específico para la enseñanza artística.

- Equipamiento/infraestructura.

- Red de alianzas estratégicas para el desarrollo artístico.

- Estructura de Gestión.

En una segunda instancia, se pretende recoger la experiencia del equipo directivo a través del uso de la entrevista semi-estructurada, siguiendo los lineamientos de Martínez (1998) ésta se construye a través de una pauta previamente elaborada en donde las preguntas son agrupadas por temas o categorías, de acuerdo al objetivo del estudio, en este caso las preguntas buscan profundizar en los distintos niveles del proceso de toma de decisiones del equipo directivo, dejando que los entrevistados puedan entregar sus visiones y opiniones al respecto.

Esta técnica de entrevista permite grados de flexibilidad en los que permite que los entrevistados se expresen con mayor amplitud sobre los temas abordados, de modo que los aportes de los informantes cumplan la función de contextualizar y profundizar en las decisiones sobre el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje que se propicia desde el establecimiento, con el objetivo de comprender los factores que inciden en la toma de decisiones del equipo directivo sobre la Gestión Curricular. Para la elaboración de la entrevista semiestructurada (Anexo 2) aplicada los miembros del equipo directivo las preguntas se elaboraron de acuerdo a los siguientes tópicos:

Trayectoria del equipo directivo.

- Formación y especializaciones académicas
- Experiencia laboral previa
- Contexto en el que asume su cargo.

Percepciones sobre las decisiones de la Gestión Curricular.

- Organización y toma de decisiones del equipo directivo.
- Rol del PEI en la Gestión Curricular.

Evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación.

- Resultados en categoría de desempeño.
- Percepción sobre la evaluación.

Como apoyo a la entrevista se utilizarán bitácoras de registro (Anexo 3) en las que se describirán las conversaciones sostenidas con el Jefe de UTP durante el período que durará la investigación y serán utilizadas para establecer cruces de información con la entrevista. Esta se estructurará de la siguiente manera:

- Fecha.
- Directivo con el que se conversó.
- Temáticas abordadas.

- Descripción del contexto de conversación.

Finalmente, se extraerá información a partir de las bitácoras de registro y la entrevista aplicada al equipo directivo, en torno a identificar las decisiones de la Gestión Curricular (Anexo 4), con el objetivo de conocer las decisiones de éste en categorías predeterminadas asociadas a:

- Coordinación
- Planificación
- Monitoreo
- Evaluación.

Esta técnica permitiría reconocer los factores que inciden de manera directa en los procesos de gestión curricular en la institución educativa. La población a la que determinó aplicar la entrevista semiestructurada fue al grupo focal conformado por el equipo directivo considerando a Directora y UTP quienes son responsables en primera instancia de las decisiones curriculares y su implementación de acuerdo a la literatura revisada sobre la Gestión Curricular, por tanto la forma de aplicación será grupal, con la finalidad que el relato se enriquezca a partir de las visiones del equipo directivo dialogando en conjunto.

7. Análisis de datos.

La técnica de producción de datos seleccionada, el análisis de contenido, permite que a través del mismo instrumento de producción de datos se combine con el análisis. De este modo, se incorpora a la ficha de clasificación de categorías la columna en la que se adjuntan las interpretaciones del contenido ya sea en su forma manifiesta o soterrada considerando el contexto en el que se elaboran e implementan las decisiones del equipo directivo, de acuerdo a los planteamientos de Hostil y Stone (como se cita en Abela, 2002).

Es por ello, que las entrevistas son necesarias, dado que su función es dotar de contexto a las interpretaciones que se le puedan otorgar a las decisiones del equipo directivo a partir del análisis de contenido de acuerdo a lo expresado por Krippendorff (como se cita en Abela, 2002). Estas serán grabadas, transcritas y procesadas a partir de la contrastación entre el relato del equipo directivo y las decisiones categorizadas en la ficha de gestión curricular, con propósito de triangular la información extraída de los documentos y validar las interpretaciones que surjan de la investigación a partir de citas textuales.

8. Resultados.

A partir del análisis de la información revisada fue posible levantar categorías y subcategorías que permitirán la construcción de un modelo comprensivo en torno a la gestión curricular de un establecimiento de PEI artístico, las que serán descritas en los apartados sucesivos, estructurando estos resultados de acuerdo a los objetivos de esta investigación, a saber, caracterizar el PEI y la estructura curricular, conocer las decisiones del equipo directivo en torno a la Gestión Curricular y relacionar los resultados obtenidos en la evaluación de la Agencia de Calidad y las decisiones del equipo directivo en cuanto a la Gestión Curricular.

De acuerdo a los documentos revisados, las bitácoras de registro y la entrevista semiestructurada, permitieron la producción de datos suficientes para ser procesados bajo la metodología de análisis de contenido, de este modo fue posible identificar cómo impactan los resultados de la categoría de desempeño insuficiente en las decisiones del equipo directivo de un establecimiento artístico en la enseñanza media.

8.1 Características del Proyecto Educativo Institucional y la Estructura Curricular.

En este apartado se realiza la caracterización del establecimiento en el que se desarrolló la investigación, en tanto su PEI y la estructura curricular que permite la implementación, de modo que se logre evidenciar el contexto del establecimiento seleccionado y oriente hacia la comprensión de las decisiones del equipo directivo.

8.1.1 El proyecto educativo institucional.

El establecimiento seleccionado para esta investigación estructura su PEI de acuerdo a los lineamientos ministeriales, de este modo se desprenden las sub-categorías de:

Contexto: Introducción, Información institucional, Reseña histórica, Entorno.

Ideario: Sellos educativos, Visión, Misión, Definiciones y sentidos institucionales y Principios y enfoque educativos y Valores y competencias específicas, Perfiles y Equipo Directivo y Docentes y asistentes de la educación y Estudiantes y Apoderados y Profesionales de apoyo (profesionales y duplas sociales)

Evaluación: Seguimiento y Proyecciones

8.1.1.1 Contexto.

El documento expresa los cuatro códigos seleccionados que dan cuenta del contexto educacional en el que se desenvuelve el establecimiento, es decir Introducción, Información institucional, Reseña histórica, Entorno.

De acuerdo a la información extraída, el establecimiento posee una trayectoria cuyo origen se remonta a 1947, sin embargo, ha sufrido una serie de transformaciones en virtud de la ampliación de su malla curricular dado que en sus inicios sólo estaba orientado a la formación sobre Artes Visuales y Música y que a partir de 2004 por medio de una resolución ministerial cuenta con las especialidades de Artes auditivas, Artes visuales, Artes de la representación y Artes escénicas.

Otro factor importante en las transformaciones que ha sufrido el establecimiento, están asociadas a las transformaciones históricas que transcurren en el plano social, político y económico y que impactan en el sistema educativo, asimismo se reconocen en el documento una serie de dificultades que pusieron en juego la continuidad del establecimiento y su proyecto educativo, especialmente en el periodo de la dictadura militar (1973-1990) cuya política educativa se basa en la reforma educacional de 1980, produciendo que el establecimiento fuera administrado por una Corporación Privada en 1987.

De acuerdo a lo expresado en este apartado del PEI, los cambios del espacio físico en el que se desarrollan las actividades educativas, también marcan la trayectoria histórica de este, el que ha sido trasladado sucesivamente de localidades, transitando por las comunas de Santiago Centro, La Reina, Maipú y actualmente emplazado en Quinta Normal.

La relevancia que entrega el documento al entorno está centrada en rescatar la valoración histórica, cultural y social de la comuna en la que se emplaza, poniendo principal atención en las instituciones de desarrollo cultural y patrimonial del sector que rodea al establecimiento, excluyendo otros factores que caractericen la condición socio económica de sus habitantes, lo que se puede interpretar como la búsqueda de una identidad artística-cultural acorde al PEI más que a responder a las necesidades educativas de su entorno.

8.1.1.2 Ideario

Los sellos educativos establecidos en el PEI buscan potenciar las “habilidades y sensibilidades artísticas” siendo estos:

Formación artística, en el que se propone entregar una educación integral, multidisciplinaria, que se desarrolla en el tiempo.

Responsabilidad, entendida en la búsqueda de la construcción de una comunidad y una sociedad integradora, respetuosa y que se desarrolla teniendo como horizonte el bienestar general y de todas sus individualidades.

Diversidad, definida como la integración de los distintos componentes del ser humano, tanto social, cultural y político, conformando una comunidad democrática e inclusiva.

Creatividad, entendiendo la capacidad de transformar y valorar el arte como instrumento para la reflexión el estudio, la producción y la autoevaluación.

Patrimonio, en sentido del rescate y preservación del patrimonio cultural de la comunidad y la sociedad en general.

En tanto su visión está asociada a potenciar la creatividad y la sensibilidad de sus estudiantes “contribuyendo a su participación en la sociedad con un espíritu plural, democrático, constructivo, reflexivo y comprometido con su entorno”. Siguiendo con el mismo enfoque la Misión del establecimiento es su compromiso con la formación integral en lo referente a lo artístico y los valórico direccionando su sentido educativo en el Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Solidaridad, Empatía, Honestidad, Disciplina y Sensibilidad.

El PEI también define los perfiles de los docentes, estudiantes, apoderados y equipo directivo asociado a los valores que se proponen en cuanto a la visión y misión del establecimiento en la búsqueda del compromiso de los miembros de la comunidad educativa con el desarrollo académico y artístico de acuerdo al PEI.

8.1.1.3 Evaluación

El PEI vigente se establece en un marco temporal que se sitúa desde el 2018 a 2022, en este sentido el documento indica que transcurridos los 4 años de implementación del PEI este puede ser evaluado por la comunidad durante la implementación en espacios de diálogo de los diferentes estamentos del establecimiento. Sin embargo, el documento no especifica cuál es el procedimiento para ello, ni cómo se realiza el seguimiento, ni las proyecciones del mismo.

8.1.2 La Estructura Curricular.

Caracterizar la estructura curricular del establecimiento, permite que se amplíe la comprensión de las decisiones del equipo directivo, en tanto nos sitúa en la realidad particular de este PEI y como éste se materializa en la práctica. En primer lugar, cabe destacar que los criterios utilizados para analizar la estructura curricular, proviene de las orientaciones del extinto Consejo Nacional de Cultura y las Artes que durante el 2011 define las características generales que debiesen ser el soporte curricular de un establecimiento de PEI artístico, integrado por los siguientes criterios.

- Planes y programas propios

- Dotación docente

- Tiempo específico para la enseñanza artística.
- Equipamiento/infraestructura.
- Red de alianzas estratégicas para el desarrollo artístico.
- Estructura de Gestión.

En relación al primer punto, este establecimiento cuenta con planes y programas propios, en las especialidades que imparte: Artes Visuales, Artes Musicales, Artes Escénicas, Folclore. Estas especialidades, están diseñadas para la obtención de un título técnico profesional medio al terminar el último año de la trayectoria escolar regular, es decir, al egresar de cuarto medio. Sin embargo, desde hace dos años no se entrega el título de técnico medio en sus menciones. (Bitácora n°4, en Anexos) esto se debería a los sucesivos cambios que ha sufrido el establecimiento, entre ellos el cambio de organismo sostenedor, que en la actualidad está a cargo de una Universidad Pública. Si bien se trató de escudriñar en las causas de este incumplimiento de los ofrecido en el PEI no hubo mayor información por parte de UTP y Directora, debido a que a la vez estos directivos vienen incorporándose recientemente a la gestión del establecimiento y a su vez reconocen deficiencias en la administración del establecimiento del anterior organismo sostenedor, sin embargo, ambos lo reconocen como una desafío pendiente, que va aparejado al ajuste en curso de los planes y programas propios, cuyo eje se centra en la transversalidad que deben adquirir las áreas artísticas, repensando las mallas curriculares en este sentido:

(...) lo que pasa en el establecimiento es que cada especialidad se basa sólo en esa especialidad y hoy en día nuestro campo artístico funciona absolutamente transdisciplinario, sin perder sus especificidades, pero en el fondo manteniendo esta transversalidad y esta cultura común que les permite tener un mayor referente, mayor creatividad, también tiene que ver con los perfiles de egreso que son demasiado basados en la ejecución y no en la creatividad y la creación, también en habilidades y ordenamientos que le permitan al estudiante que cuando salga, puedan moverse en el campo laboral de mejor manera con respecto a los saberes de la administración, de la gestión, de otros campos que son complementarios. (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Cabe mencionar, que, al momento de esta investigación, los planes y programas reformulados no se encontraban aprobados, por tanto, no se pudo acceder a ellos, para contrastar los énfasis declarados con el documento elaborado.

En cuánto a la dotación docente, la información no se encontraba disponible ante la ausencia de un documento que detallara la dotación docente.

Respecto de la distribución de la carga horaria se establece de la siguiente manera. De Primero a Segundo medio 33 horas de plan general y 20 horas de plan artístico y de Tercero a Cuarto medio 21 horas de plan general y 20 horas de plan artístico, como se grafica en el siguiente cuadro:

1° Y 2° MEDIO FORMACIÓN GENERAL

SECTOR DE APRENDIZAJE	HORAS SEMANALES
Lengua y Literatura	6
Matemática	6
Ciencias Naturales	6
Histo.Geo. y Cs.	4
Idioma Extranjero Inglés	4
Religión	2
Educación Física y Salud	2
Orientación	1
Tecnología	2

3° Y 4° MEDIO FORMACIÓN GENERAL

SECTOR DE APRENDIZAJE	HORAS SEMANALES
Lengua y Literatura	5
Matemática	5
Ciencias Naturales	2
Histo.Geo. y Cs.	2
Idioma Extranjero Inglés	2
Religión	2
Filosofía y Psicología	2
Orientación	1

FORMACIÓN ARTÍSTICA ENSEÑANZA MEDIA

HORAS PEDAGÓGICAS
2
3
4
5
6

Fuente: Reglamento Interno de evaluación y promoción enseñanza básica y media, 2019.

En cuanto a la subcategoría de equipamiento e infraestructura para atender las especialidades artísticas, esta no está documentada. Se pudo extraer desde la entrevista el potencial de la infraestructura del establecimiento, como un factor favorable a la hora de implementar el PEI y el desarrollo de la Gestión Curricular:

(...) la infraestructura del colegio también ayudo mucho, este colegio estaba muy caído, muy dañado por el terremoto del 2010, estuvieron a punto de perder todo, hubo un movimiento muy fuerte que permitió salvar el establecimiento. Porque la infraestructura es bastante adecuada en respecto a la especialidad misma, con cubículos, con salas de música, salas de teatro, salas de danza, con un anfiteatro, eso también ayuda un poco a llevar a cabo y favorece un poco la implementación de este currículo. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Lo anterior, da cuenta de un establecimiento que destina recursos para generar espacios propicios en el desarrollo artístico, con salas temáticas que responden a las necesidades de cada área artística que ofrece la malla curricular y su adecuada implementación.

En cuanto a la red de alianzas del establecimiento, la directora reconoce que la institución educativa, especialmente con un PEI artístico, debe insertarse en un amplio circuito a través contactos y convenios con diferentes instituciones académicas, científicas y artísticas o culturales, sin embargo, se presenta como una dificultad el ampliar o mantener los convenios y alianzas, dado que es el mismo equipo directivo que debe liderar estos vínculos, entre una serie de responsabilidades propias del rol que cumple cada uno,

Yo creo que todo es sistémico y nada subsiste por sí misma, entonces si es vital mantenerse absolutamente conectado con múltiples instituciones, obviamente no damos abasto para todos los convenios y las alianzas que deberían mantener y sostener por las pocas manos que somos, pero hay que tener contactos con las instituciones de educación superior, con las instituciones en el campo cultural y artístico, como también instituciones científicas, como EXPLORA, con instituciones con respecto a la educación emocional de los estudiantes y toda estas nuevas tecnologías del siglo 21 que tanto necesitamos implementar, son múltiples las alianzas y hemos tratado de establecer bastante, creo que avanzamos un montón este año, pero también nos queda mucho por delante. (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

De este modo, se sostienen vínculos y convenios con una serie de instituciones de educación superior como la Universidad Católica y UTEM, en términos del desarrollo de la orientación vocacional de los estudiantes y, por otra parte, se establecen convenios con instituciones de orden cultural como GAM, el Instituto de Bellas Artes, Matucana 100, el teatro municipal, con distintas compañías y con Centro NAVE entre otras.

Finalmente, la estructura de gestión del establecimiento está compuesta por la Directora, el Jefe de UTP que se encarga de la enseñanza básica y media, Inspector General que a su vez tiene a cargo al equipo de Orientación y Convivencia Escolar y un encargado de Vinculación y Comunicaciones. Además, se contaba con un encargado de la Unidad de Formación artística, quien encabezaba la coordinación de

las asignaturas artísticas y la vinculación con las instituciones artísticas con las que el establecimiento posee convenios, sin embargo, esta unidad se encuentra en “reconstrucción” producto de la pandemia y el traspaso de la virtualidad. De acuerdo a lo señalado por el equipo directivo, respecto a las razones de esta determinación es que el contexto de pandemia y la priorización curricular conlleva la integración de lo artístico en las asignaturas priorizadas, por tanto, es la Unidad Técnica Pedagógica quien tomará la responsabilidad de fusionar y coordinar ambas áreas.

Desde la sistematización del PEI a partir del análisis del documento y la caracterización de la estructura curricular a través de la entrevista como técnica de recolección de datos, se logra evidenciar el contexto del establecimiento en el que se realiza la investigación, desde las orientaciones sobre la Visión, Misión y Sellos del proyecto educativo, la estructura curricular, las condiciones de infraestructura y vínculos de la institución para el desarrollo de su labor académica, además de la estructura de gestión con la que cuenta. En ello se pueden visualizar los principales factores institucionales que favorecen o dificultan la implementación de la gestión curricular orientada a la formación artística.

8.2 Decisiones del equipo directivo en relación a la Gestión Curricular.

En este apartado se busca conocer las decisiones del equipo directivo respecto a la Gestión Curricular a través de la clasificación de acuerdo a las categorías de coordinación y planificación curricular, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

8.2.1 Coordinación y planificación curricular.

El principal desafío de este año respecto a la gestión curricular se ve marcado por la pandemia y el cambio hacia la modalidad virtual para el logro de los aprendizajes ante la suspensión de las clases presenciales. Sin embargo, existe una forma de trabajo establecida y coordinada desde el equipo directivo más allá de la modalidad en que se lleve a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje y la adecuada implementación curricular. De este modo las decisiones se sintetizan en acciones que ordenan el trabajo de directivos y docentes, estableciendo un calendario anual por parte del sostenedor y una planificación anual de cada unidad (Unidad pedagógica, inspectoría, orientación y convivencia escolar) de acuerdo a la elaboración de calendarios propios, para luego definir como se realizará la coordinación de estrategias de seguimiento.

En todas esas unidades, cada una desarrolla esta planificación anual (...), pero también una planificación semana a semana, nosotros configuramos un trabajo semanal tanto en lo pedagógico como a nivel de las otras unidades complementarias. Nos establecemos metas semanales y hacemos reuniones. Partimos el año con reuniones diarias, luego con reuniones dos veces a la semana, con el equipo directivo y de gestión para ir analizando constantemente como avanzamos con estas planificaciones y metas. (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020).

De lo anterior, se desprende la vinculación permanente entre el equipo directivo para la definición de metas semanales que apunten al logro de la calendarización anual, de igual modo, el Jefe de UTP coordina con los docentes la entrega de planificaciones anuales y semanales las cuales están organizadas previamente como ciclos de trabajo.

(...) hay semanas dedicadas en estos casos a publicación de material, entrega de contenidos, de aprendizajes, tenemos tres semanas dedicadas a eso, después tenemos una semana dedicada a la evaluación formativa, después tenemos una semana dedicada a la retroalimentación y ahí cerramos un ciclo de trabajo. Entonces cada semana estamos trabajando en función al objetivo de esa semana, siempre comunicando a los profesores cuales son las acciones que tienen que ir haciendo semanalmente. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Del análisis de contenido de las acciones que menciona el equipo directivo, se desprende que estas se establecen de forma general para todos los ciclos de enseñanza y asignaturas. El discurso de ambos, se centra en el cumplimiento de metas y objetivos en función del tiempo programado para la cobertura curricular.

Finalmente, se menciona una acción relevante que pretende resolver un factor clave en el desarrollo de la Gestión Curricular articulada entre lo académico y lo artístico que es la creación de departamentos como una forma de organizar a los docentes de las asignaturas que se imparten en el establecimiento, “creo que el afiatamiento de los departamentos con las especialidades artísticas va a lograr que comencemos con un trabajo colaborativo progresivo en esa vía” (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

8.2.2 Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entendiendo la importancia de que los equipos directivos, monitoreen, orienten y retroalimenten las prácticas docentes que se materializan en el aula o en este contexto a través de plataformas virtuales, es que se diseñan métodos y técnicas para realizar los seguimientos respectivos.

En este caso es el Jefe de UTP quien posee un mayor protagonismo, en tanto mantiene reuniones periódicas con los docentes de las asignaturas del plan general, para coordinar y evaluar el logro de los objetivos establecidos en la planificación semanal,

Desde mi parte, es estar siempre en contacto con los docentes del plan general, desde primero básico a cuarto medio, estar ordenando los procesos pedagógicos, tenemos reuniones por ciclo semanales para ir ordenando y que es lo que se necesita de acuerdo a las indicaciones sobre todo de este año que nos vaya dando tanto

administración o gestión institucional como también el ministerio, tenemos ciclos de trabajo que tenemos que cumplir. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

A su vez, el Jefe de UTP sostiene reuniones semanalmente con la Directora para dar cuenta del trabajo que se ha estado realizando por parte de los docentes. La herramienta utilizada es una carta Gantt a la que tienen acceso directivos y docentes para monitorear los procesos y el cumplimiento de las metas y objetivos.

Dentro de estas acciones también se encontraba el acompañamiento en aula, donde uno de los directivos hacía ingreso a la sala de clases para observar la práctica del docente y realizar sugerencias en torno a las metodologías utilizadas. Sin embargo, bajo el contexto de pandemia las clases remotas no son acompañadas por los directivos y son los docentes que dan cuenta de su quehacer pedagógico en las reuniones programadas con el UTP.

8.2.3 Evaluación Curricular.

En términos de evaluación y retroalimentación, las acciones se basan en el mismo uso de las reuniones semanales entre equipo directivo y entre docentes con el Jefe de UTP para abordar situaciones que dificulten el proceso o casos particulares de la situación académica de los estudiantes. En estas acciones también se rescata la implementación de procesos formativos hacia los profesores que se instauró durante el 2019 con propósito de adecuar las metodologías de enseñanza a los requerimientos del establecimiento,

Instauramos procesos formativos que no estaban en este colegio, que hemos implementado con respecto a la toma de evaluaciones, con respecto a los procesos del aula, como se lleva a cabo una buena clase, una buena retroalimentación, entonces ya estamos ahí, ya sentimos que los que viene ahora es como si ya motivamos una parte que era la del plan general, este año tuvimos el problema con el plan artístico, ya sabemos que para el próximo año tenemos que buscar ese equilibrio. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

En este apartado, se logra visualizar en primera instancia, la importancia que se le otorga a la comunicación constante entre el equipo directivo y del UTP con los docentes, a través de las reuniones semanales para planificar, coordinar, monitorear y evaluar el proceso y el cumplimiento de objetivos que se trazan en un calendario anual. Un factor relevante sobre estas acciones es la búsqueda de la cohesión entre la implementación formal del curriculum nacional y la propuesta de formación artística que se propone el establecimiento en su PEI, a través de la creación de departamentos. Un factor que radica en ello, es la reciente supresión del cargo de la Unidad de Formación Artística, toda vez que a quién le correspondería asumir la coordinación de las asignaturas de especialidad es el Jefe de UTP, focalizando el trabajo pedagógico de ambas áreas en un solo responsable.

8.3 Relación entre las decisiones del equipo directivo sobre la Gestión Curricular con los resultados obtenidos en la evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación.

De acuerdo a los criterios de selección de la muestra para el estudio de caso de la presente investigación, se requería que este establecimiento hubiese obtenido la categoría de desempeño insuficiente en la última evaluación realizada por la Agencia de Calidad de la Educación. Frente a los resultados de esta evaluación, es donde se sitúan las decisiones del equipo directivo. Para evidenciar el impacto de ésta, se realizó una entrevista que reflejara la visión del equipo directivo sobre la evaluación, sus resultados y la gestión curricular lo que permite establecer relaciones entre las acciones y la evaluación institucional obtenida.

En primer lugar, los apartados anteriores reflejan la dicotomía entre el PEI y las acciones del equipo directivo en cuanto a la Gestión Curricular, en donde el contexto de pandemia y los lineamientos ministeriales sobre priorización curricular, que implica la reducción de asignaturas en los diferentes ciclos de enseñanza y sus respectivos objetivos curriculares, ha subsumido a las asignaturas artísticas, trascendiendo particularmente en este establecimiento.

Este año hubo una desmotivación principalmente por el plano artístico, yo creo que responde un poco a la virtualidad, porque la parte artística, la formación artística, el colegio por más de 70 años lo ha hecho de manera presencial, entonces a lo mejor tú puedes llevar un plan general, una formación general a la virtualidad porque sabemos que es mucho más teórico, pero acá nos falló y los estudiantes se desmotivaron aún más por el tema virtual, como llevar a la práctica todo lo que hacen tanto en visual, en pintura, en dibujo, en música, en teatro, entonces ese es el desafío principal para el próximo año. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Es por ello, que se denota la ausencia del área artística en las acciones concretas respecto a la Gestión Curricular que se realizó durante el 2020. Sin embargo, este contexto y la evaluación de la Agencia de Calidad ha servido también para reelaborar los planes y programas propios del área artística develando la necesidad de la transversalidad con la que deben desarrollarse las asignaturas, que se propone como desafío para el próximo año escolar.

(...) yo creo que ahí se nos viene un desafío bastante grande que tiene relación con como mezclamos ambas modalidades en un trabajo que se puede hacer más conectado, en el cual tengamos un trabajo interdisciplinario mucho más cohesionado entre los profesores del plan general y el plan artístico, para reencantar a los estudiantes con respecto a lo que es el colegio, un colegio que mezcla ambas formaciones. (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

El fenómeno que se produce en este contexto, es diametralmente opuesto a lo que se solía experimentar por parte de los estudiantes que componen la comunidad escolar del establecimiento, de modo que el desarrollo artístico cobraba mayor relevancia que las asignaturas del plan general. Es por ello que a partir del 2019 se establecen ciertas reestructuraciones en el equipo directivo apuntando principalmente a reorganizar la Unidad Técnica Pedagógica, contexto en el que asume el actual Jefe de UTP, ya que anteriormente quien llevaba la dirección del establecimiento también hacía la labor de la Unidad Técnica.

Sin bien, se han emprendido acciones en torno a la valoración de los procesos pedagógicos de las asignaturas del plan general, se reconoce como una dificultad la concepción que existe sobre el establecimiento por parte de la comunidad,

yo creo que puede ser un poco que hay una historia en el establecimiento que dejaba un poco de lado los procesos pedagógicos, o sea que era mucho más artístico que pedagógico y eso como que ha costado hacer ese cambio en la visión de apoderados que llevan más años, como que tienen que entender que la disciplina va a ir de la mano en ambas modalidades, no solamente en una, tienen que entender que el colegio no es un centro artístico, sino que es un colegio, no es un centro cultural y eso ha costado, lo ha hecho un poco más difícil, como de cambiar un poco el paradigma de la gente con lo que era el establecimiento anteriormente (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Esta misma dificultad se reconoce por parte de la directora quién señala,

Yo creo que nos queda un largo camino que recorrer porque es muy importante generar una regularización, que los estudiantes sepan que es tan importante el plan general como el plan artístico, que estas articulaciones sean cada vez más constantes, planificadas y proyectadas al futuro. (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

La trascendencia de estas preocupaciones van aparejadas a las inquietudes que produce la categorización de la Agencia de la Calidad, en el sentido de que, como se estableció en la problematización, esta evaluación está centrada mayoritariamente en los resultados del SIMCE y los análisis de progresión que de ella se desprenden, pues se hace evidente una cultura de la comunidad que adhiere al PEI del establecimiento que da cuenta de un enfoque centrado en lo artístico y de resistencia a los modelos estandarizados,

Lamentablemente en el colegio históricamente hay un rechazo a esta evaluación, por un tema ya generacional o cultural que tiene el establecimiento, muchas veces puede ser que esas respuestas sean variadas y no sean tan viables a la hora de saber cómo están los estudiantes, si fuese real lo que realmente responden (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

Lo anterior, es una visión compartida en el equipo directivo, respecto a los factores que inciden en la baja categorización del establecimiento la directora también reconoce que hay una escasa disposición frente a estas evaluaciones, no sólo de parte de los estudiantes, sino que también desde los apoderados,

(...) hay demasiados factores que involucran, que tienen que ver tanto con nuestro contexto de vulnerabilidad, socioeconómica de nuestros estudiantes, también toda esta historia de la misma administración del liceo que también ha pasado por muchas manos y muchas discontinuidades y vacíos y también se involucran otros factores que tienen que ver con la disposición política con respecto a estas categorizaciones, entonces hay mucho estudiantado que no está de acuerdo y muchos apoderados que no están de acuerdo con estas mediciones e indicadores. Y como podemos tener una buena medición si no hay ni siquiera una disposición a revisarlos. (Directora, entrevista, 22 de diciembre 2020)

En relación a lo anterior, se reconoce que si bien en el cuerpo docente hay variadas opiniones respecto a la evaluación SIMCE, los docentes mayoritariamente comprenden que este es un factor relevante a la hora de validar el establecimiento en base a sus resultados y que de ellos depende la continuidad del PEI, asimismo el Jefe de UTP recibe las orientaciones por parte del organismo sostenedor para subir los puntajes SIMCE, estas consisten en la búsqueda de cambiar el paradigma de los estudiantes frente a esta evaluación, que se traduce en la acción de establecer espacios de diálogo entre la jefatura técnica, los docentes y los cursos involucrados en el rendimiento de SIMCE, como una forma de abordar la problemática de disposiciones y percepciones de los estudiantes. A su vez los docentes de las asignaturas donde se aplica la evaluación, deben generar formularios de google con ensayos SIMCE, principalmente fortaleciendo la comprensión lectora. (Bitácora N°3)

Por otra parte, al recibir la categoría de Insuficiente la Provincial de Educación dependiente del Ministerio de Educación, otorga asesoría técnica al establecimiento, como una forma de acompañar al equipo directivo en la búsqueda de la superación de esta categorización, sin embargo, para el equipo directivo la implementación de estas asesorías no se ajusta a los requerimientos del establecimiento y su PEI.

(...) considero que, si bien recibimos un acompañamiento de la agencia de calidad este año, lo cual fue un proceso de recomendaciones que parcialmente son útiles, porque hay cosas que no se ajustan a nuestras necesidades, pero al final por la manera en que se está implementando estos acompañamientos terminan siendo una carga más que un apoyo, no existe una inducción o seminarios donde uno pueda trabajar eso en conjunto con los profesores y que no sea una sobrecarga colectiva. (Directora, entrevista, 22 de diciembre 2020)

En este sentido la directora a su vez reconoce el desconocimiento que existe en el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad respecto a los proyectos educativos

artísticos y la desventaja de estos frente a otro tipo de establecimientos como los científico- humanistas o técnico-profesionales,

Con respecto al PEI, siento que hay mucho desconocimiento, con respecto a las mallas curriculares, solo puedo dialogar con una persona que sabe de esto en curriculum, porque en realidad para ellos, la educación artística es como el último pelo de la cola después de la educación científico humanista y los técnico profesional y en la agencia creo que existe un absoluto desconocimiento con respecto a esto, entonces con los únicos interlocutores con los que he podido dialogar son con los encargados de educación del ministerio de cultura, son los que sacan los cuadernos pedagógicos y que hacen el trabajo específicamente con relación con las artes, aunque yo creo que ellos tampoco tienen la contraparte completa y no se les da el lugar que se merece dentro del ministerio de educación. (Directora, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

De este modo, se entiende que, si bien las evaluaciones institucionales son necesarias, estas no poseen la capacidad de dar cuenta del despliegue del PEI del establecimiento y el impacto que este genera en los estudiantes y la comunidad escolar en su conjunto,

Ahora con respecto a las características del PEI, estas no son reconocidas ni valoradas por la evaluación de la calidad, siendo que nosotros tenemos aspectos mucho más positivos que se pueden dar en la educación de los niños al ser un colegio artístico, al tener un acompañamiento mucho más emocional hacia los estudiantes, quizás ver otros factores que nos puedan ayudar a subir estos niveles tan bajos, pero que no se ven muy reflejados en estas evaluaciones estandarizadas, que trabajan más en relación a los resultados más que ver otros factores, de otra índole. (...) Con respecto a la evaluación de la agencia de calidad, nos limita porque por ejemplo este año hemos hecho un trabajo bien completo con respecto a todo lo que conllevó estar trabajando en lo virtual, acompañamiento a los estudiantes con llamados telefónicos, psicólogo, profesores jefes, pero de repente esas acciones no se ven reflejadas, porque no apuntan a lo que ellos buscan (Jefe de UTP, entrevista, 22 de diciembre de 2020)

En suma, los resultados de la evaluación de la Agencia de Calidad de la Educación, se entrecruzan en las decisiones del equipo directivo en distintos niveles, entre ellos las reestructuraciones en la Unidad Técnica Pedagógica que conlleva a esta unidad hacerse cargo de la implementación del plan general, es decir las asignaturas obligatorias, y el de formación artística y que ésta ya no dependa de la suprimida Unidad de Formación Artística, buscando la integración y el equilibrio en la valoración de la comunidad educativa de ambas áreas de desarrollo curricular, estableciendo departamentos por asignatura que se vinculen con las asignaturas artísticas de modo de tender puentes colaborativos que apunten a la transversalidad de los lineamientos del PEI.

Por otra parte, atender a la cultura escolar que desestima el SIMCE como mecanismo de evaluación, abriendo espacios de diálogo entre docentes y estudiantes en la búsqueda de cambiar el paradigma y comprender las consecuencias para el establecimiento que devienen de los resultados de esta evaluación. Asimismo, se busca incorporar desde las asignaturas involucradas en el proceso, formularios de ensayo como forma de preparación del SIMCE y fortalecer el desarrollo de habilidades que resultan relevantes en el desarrollo de esta evaluación como la comprensión de lectura.

9. Conclusiones

Frente a la pregunta que da origen a esta investigación ¿Cómo impactan los resultados asociados a la categoría de desempeño insuficiente en las decisiones del equipo directivo sobre la gestión curricular de un establecimiento con PEI artístico? La metodología de estudio de caso logra dar cuenta de la experiencia de un equipo directivo enfrentado a la tensión de revertir los resultados que le otorgan la categoría de desempeño insuficiente, permitiendo la comprensión de la relación entre el impacto de estos resultados en las decisiones que ejecuta el equipo directivo en cuanto a la Gestión Curricular.

En una primera instancia, se da cuenta de la reciente incorporación del Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica en 2019 y la Directora en 2020, como parte de un proceso que denota la necesidad de reestructurar el equipo directivo con el objetivo que este logre superar los bajos desempeños del establecimiento en las diferentes áreas que componen el quehacer de los centros educativos, especialmente en el área de la gestión curricular, evidenciando lo anterior en la reelaboración de los planes y programas propios del establecimiento en la búsqueda de la cohesión y la transversalidad de las asignaturas que componen el plan general y las artísticas.

Si bien el PEI está presente en las concepciones del equipo directivo, la decisión del organismo sostenedor de suprimir el cargo de un coordinador del área artística, sobretudo en un contexto de priorización curricular que reduce la cantidad de asignaturas y los objetivos de aprendizaje, subsume la relevancia del desarrollo artístico, traduciéndose en una deficiencia de implementación de esta área en un contexto de clases remotas y poniendo en el centro de la gestión aquellas asignaturas que el Ministerio dispuso como prioritarias.

Lo anterior, se asume por parte del equipo directivo como un desafío para el año académico siguiente, cuya decisión en torno a esta problemática radica en la definición de formar departamentos por asignatura en los que se puedan establecer coordinaciones que logren equilibrar el desarrollo de la malla curricular. Esta situación es opuesta a lo que se vivía en el establecimiento en un contexto habitual, en donde eran las asignaturas artísticas las que cobraban una mayor relevancia en función de abordar lo que el equipo directivo reconoce como parte de la cultura escolar del establecimiento una cierta tendencia a la creencia de entender el liceo como un “centro cultural” en detrimento de los procesos académicos del plan general.

Por otra parte, los resultados otorgados por la Agencia de Calidad, desafían al equipo directivo a realizar acciones en torno a la relación del establecimiento y el SIMCE centrándose en dos ejes principales, a saber, el posicionamiento y disposición de estudiantes y apoderados sobre las pruebas estandarizadas y la preparación académica para rendir esta evaluación. En este sentido, se desplegaron espacios de diálogo entre docentes, estudiantes y directivos, para incentivar la realización de la prueba de forma que pudiese dar cuenta de los aprendizajes y el dominio de habilidades por parte del estudiantado, toda vez que el equipo directivo reconoce que un factor asociado a los bajos resultados en esta evaluación se debe a la falta de credibilidad en esta forma de evaluación, por tanto, las acciones realizadas apuntan a ese cambio de paradigma. Por otra parte, se incorpora la realización de ensayos SIMCE mediante los formularios de Google elaborados por los propios docentes de las asignaturas involucradas y se orienta como plan general el fortalecer competencias que se evalúan mediante esta evaluación como la comprensión de lectura.

Otro factor que explica estos resultados, es que el foco de la Gestión Curricular está puesto en el desarrollo artístico más que en la obtención de puntajes de pruebas estandarizadas, como declaran los directivos que era la tendencia hasta antes de la pandemia y el traspaso de un modelo educativo esencialmente presencial a la virtualidad. Asumiendo estos resultados, se buscaron estrategias para orientar a los docentes a la innovación de metodologías de aula que estimularan el compromiso y la responsabilidad de los estudiantes con el proceso educativo formal y no existiera esa dicotomía entre el plan general y el plan artístico.

La relación del equipo directivo con los resultados obtenidos ciertamente es un factor que incide en las decisiones sobre la gestión curricular como un elemento que impacta a la hora de categorizar al Liceo, sin embargo, desde el establecimiento también existe una visión compartida al momento de recibir las asesorías técnicas por parte de la Provincial de Educación, como acompañamiento en la búsqueda de revertir los resultados, en la medida que estas no se ajustan a los requerimientos de un PEI artístico, por tanto se hace evidente también, que existe un vacío por parte del Ministerio de Educación en estimular el desarrollo de los proyectos educativos de acuerdo a sus características particulares que cada comunidad educativa ha definido.

Dentro de las limitaciones de esta investigación, se puede considerar que este estudio se focalizó sólo en dos integrantes del equipo directivo, seleccionados por su rol protagónico en torno a la gestión curricular del establecimiento, sin embargo, el tiempo de permanencia en el cargo es muy reciente como para haber obtenido una visión más completa de la trayectoria que había seguido la gestión curricular hasta antes de los resultados de la categorización por parte de la agencia de la calidad. A su vez, la falta de documentación que diera sustento a lo realizado por el equipo directivo incidió a que esta sólo se reflejara a partir del relato de los sujetos participantes en respuesta a la entrevista, pudiendo existir otras decisiones y/o acciones que no fueron consideradas en el estudio.

Sin embargo, a partir de los hallazgos de esta investigación, es posible abrir el espacio de reflexión en torno a cómo se categorizan los establecimientos educacionales a través de resultados de evaluaciones estandarizadas que no logran reflejar el desempeño y logros de los estudiantes debido a no sólo el instrumento en sí, sino que

también por una cultura escolar que se resiste a la medición y que, por tanto, al enfrentarse a ella no responde adecuadamente.

En suma, si bien este estudio se basó en un único caso, se expresan en él elementos relevantes que pueden homologarse a otro tipo de establecimientos, siendo este el principal aporte de esta investigación, en tanto devela la falta de coherencia entre las orientaciones de las políticas educativas y su instrumento de evaluación aplicado por la Agencia de Calidad a los establecimientos educacionales, toda vez que en él no se incorpora el PEI como factor que impacta en los resultados académicos, excluyendo los aprendizajes que no son medibles a través de las pruebas estandarizadas.

Estos aportes, pueden abrir la posibilidad de reformular la forma en que se evalúa y categoriza a los establecimientos, comprendiendo integralmente el funcionamiento de las escuelas y liceos, posicionando en la base de esta evaluación el rol de los PEI que son la fuente desde la que se proyecta y establecen los roles que juega cada establecimiento con sus distintas visiones, misiones y sellos con los que se abordan los procesos educativos y su relación con la comunidad educativa.

Bibliografía.

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Recuperado en Octubre 2020 de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Agencia de Calidad de la Educación. (2014). Guía para comprender la categoría de desempeño y orientar las rutas de mejora. Santiago, Chile.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2019). Factores asociados a mejores resultados educativos: Involucramiento Directivo. Santiago, Chile.
- Arismendi, K. (2015). La Gestión Curricular institucional en procesos de cambios curriculares en Educación Básica: Un estudio de caso. Santiago, Chile.
- Augustowsky, G. (2012). El Arte en la enseñanza, Editorial Paidós.
- Bambrick-Santoyo, P. (2017). Las palancas del liderazgo escolar. Una guía práctica para construir colegios exitosos. Santiago de Chile: AptusChile.
- Bamford, A. (2009). El factor ¡wuau!, el papel de las Artes en la Educación, Barcelona, Editorial Octaedro.
- Beltrán Véliz J. (2014). Factores que dificultan la Gestión Pedagógica Curricular de los jefes de unidades técnicas pedagógicas. Revista Mexicana de Investigación Educativa.
- Berrío, K. (2017). La incidencia de la gestión curricular en los procesos de mejoramiento educativo en la Institución Educativa Santo Cristo de Zaragoza. Universidad de Antioquia. Colombia.
- Castro, F. (2005). Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa. Horizontes Educativos. Recuperado en Julio de 2020 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002>> ISSN 0717-2141
- Carrasco, A. (2013). El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa. Los significados que le otorgan a la gestión curricular los directores de establecimientos municipalizados. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Cobos, D. (2010). Innovación y creatividad en las Artes Visuales: las claves de la reivindicación. Recuperado en Septiembre 2020 de: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/2809/284.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). Estudio de caracterización de Escuelas Artística. Recuperado en Julio de 2020 de: www.cultura.gob.cl/estudios/observatoriocultural. Sección Observatorio Cultural.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2016). Caja de herramientas para la Educación Artística. Santiago, Chile.

- Dirección General de Educación. (2020). Plan de mejoramiento educativo, orientaciones para su implementación. MINEDUC. Santiago, Chile.
- Donoso-Díaz, S., & Benavides Moreno, N. (2017). Descentralización de la gestión de la educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los directores comunales de educación. *Innovar*, 27(64), 115-128. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62372.
- Errazuriz, L. (1994). Historia de un área marginal. La enseñanza artística en Chile 1797-1993. Pontificia Universidad Católica de Chile Ediciones. Santiago, Chile.
- Falabella A. (2020). Cuando la Evaluación Crea el Problema: Las políticas de rendición de cuentas en Chile. Recuperado en Julio 2020 de : https://www.researchgate.net/publication/338476334_Cuando_la_Evaluacion_Crea_el_Problema_Las_politicas_de_rendicion_de_cuentas_en_Chile
- Fiabane, F., Letelier, M. y Tchimino, M. (2014). Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional. Santiago, Chile.
- Galerna Consultores. (2012). Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos. Santiago, Chile.
- Geiler, R. (1997). Aportes Para Construir el Proyecto Educativo Institucional. Recuperado en Julio de 2020 de: <https://www.efdeportes.com/efd5/rlg51.htm>.
- González, R. (2017). Segregación Educativa en el sistema chileno desde una perspectiva comparada. Centro de Estudios de el Ministerio de Educación.
- Gvirtz S, Zacarías I y Abregú V. (2011). Construir una buena escuela. Herramientas para el director. Buenos Aires: Aique
- Lavín, S., Del Solar, S. y Padilla, A. (1997). El proyecto educativo institucional como herramienta de construcción de identidad guía metodológica para los centros educativos. Santiago, Chile.
- Leitwood, K. (2009). Como liderar nuestras escuelas. Aportes desde la investigación. Santiago: Fundación Chile.
- Llavadot, M. y Pagès. A. (2018). Los proyectos de integración del arte en educación (arts integration) y la mejora de la calidad docente a través de un estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Educación*. vol. 77 núm. 1, pp. 121-140.
- Martínez, M. (1998) La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; p. 65-68
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. núm. 20. pp. 165-193 Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia
- Mena, I., Bugueño, X. y Romagnoli, C. (2007). Ficha UC Proyecto Educativo Institucional (PEI) en su dimensión formativa. Santiago, Chile.

- MINEDUC. (1995). Guía de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento. División de Educación General /División de Planificación y Presupuesto. Santiago, Chile.
- MINEDUC. (2015 a). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar. Santiago, Chile.
- MINEDUC. (2015 b). Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional. Santiago, Chile.
- MINEDUC. (2018). Definición de dimensiones. Recuperado en Julio de 2020 de: https://registrocertificacione.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/94/2018/03/Definicion_Areas.pdf
- Salgado, M. y Medel, J. (2015). Gestión Curricular al servicio de aprendizajes significativos. Chillán, Chile.
- Ulloa, J y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- UNESCO. (2006). Hoja de Ruta para la Educación Artística. Conferencia Mundial sobre la Educación Artística: construir capacidades creativas para el siglo XXI. Lisboa, 6-9 de marzo de 2006. Recuperado en Julio de 2020 de: http://portal.unesco.org/culture/en/files/40000/12581058825Hoja_de_Ruta_para_la_Educaci%F3n_Art%EDstica.pdf/Hoja%2Bde%2BRuta%2Bpara%2Bla%2BEducaci%F3n%2BArt%EDstica.pdf
- Valdés, A.M, Marambio, J.I y Mena, I. (2016). Consecuencias naturales y lógicas: una alternativa formativa frente a la transgresión de normas. Recuperado en Julio de 2020 de Centro de Recursos VALORAS: www.valorasuc.cl
- Vera, L. (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos: sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar. Santiago, Chile.
- Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., & Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad, 14(2), 96–108. Recuperado en Septiembre de 2020 desde <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE2-FULL-TEXT-445>
- Villarroel, S. (2002). Matriz adaptada por el equipo del programa de gestión escolar de fundación Chile.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: Características del PEI y la estructura Curricular.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	CODIGOS	CONTENIDO
<p>Caracterizar el PEI y la estructura curricular del establecimiento educacional artístico, a través de los documentos generados por el establecimiento.</p>	<p>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ARTÍSTICO</p>	<p>CONTEXTO</p>	<p>Introducción, Información institucional, Reseña histórica, Entorno</p>	<p>El documento expresa los cuatro apartados que dan cuenta del contexto educacional en el que se desenvuelve el establecimiento. En cuanto a la caracterización del entorno se destacan principalmente las instituciones de desarrollo cultural y patrimonial del sector donde se emplaza el establecimiento.</p>
		<p>IDEARIO</p>	<p>Sellos educativos, Visión, Misión, Definiciones y sentidos institucionales y Principios y enfoque educativos y Valores y competencias específicas, Perfiles y Equipo Directivo y Docentes y asistentes de la educación y Estudiantes y Apoderados y Profesionales de apoyo (profesionales y duplas sociales)</p>	<p>Los sellos educativos establecidos en el PEI buscan potenciar las “habilidades y sensibilidades artísticas” siendo estos: Formación artística, Responsabilidad, Diversidad, Creatividad y Patrimonio. En tanto su visión está asociada a potenciar la creatividad y la sensibilidad de sus estudiantes “contribuyendo a su participación en la sociedad con un espíritu plural, democrático, constructivo, reflexivo y comprometido con su entorno”. Siguiendo con el mismo enfoque la Misión del establecimiento es su compromiso con la formación integral en lo referente a lo artístico y los valórico direccionando su sentido educativo en el Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Solidaridad, Empatía, Honestidad, Disciplina y Sensibilidad.</p> <p>El PEI también define los perfiles de los docentes,</p>

				estudiantes, apoderados y equipo directivo asociado a los valores que se proponen en cuanto a la visión y misión del establecimiento en la búsqueda del compromiso de los miembros de la comunidad educativa con el desarrollo académico y artístico de acuerdo al PEI.
		EVALUACIÓN	Seguimiento y Proyecciones	El PEI vigente se establece en un marco temporal que se sitúa desde el 2018 a 2022, en este sentido el documento indica que transcurridos los 4 años de implementación del PEI este puede ser evaluado por la comunidad durante la implementación en espacios de diálogo de los diferentes estamentos del establecimiento.
	ESTRUCTURA CURRICULAR	PLANES Y PROGRAMAS PROPIOS	Orientados al desarrollo de disciplinas artísticas	El establecimiento posee planes y programas propios en las especialidades que imparte: Artes Visuales, Artes Musicales, Artes Escénicas, Folclore, conducentes a la obtención de un título técnico profesional. Sin embargo estos están en tramitación dado que desde hace dos años no se entrega el título de técnico medio en sus menciones. (Bitácora n°4)
		DOTACIÓN DOCENTE	La docencia especializada es ejercida por profesionales competentes, habilitados/as (pedagogos de especialidades,	El establecimiento cuenta 9 cursos de enseñanza media. No hubo entrega de la dotación docente.

			pedagogos artistas, artistas, gestores/as culturales y artísticos, productores/as culturales y artísticos, etc.).	
		TIEMPO ESPECÍFICO PARA LA ENSEÑANZA ARTÍSTICA	Distribución de carga horaria de acuerdo a la JEC o exceder el horario de clases.	La carga horaria se establece de la siguiente manera: De Primero a Segundo medio 30 horas de plan general y 10 horas de plan artístico. De Tercero a Cuarto medio 19 horas de plan general y 21 horas de plan artístico.
		EQUIPAMIENTO INFRAESTRUCTURA	Para atender la enseñanza especializada.	infraestructura es bastante adecuada en respecto a la especialidad misma, con cubículos, con salas de música, salas de teatro, salas de danza, con un anfiteatro, eso también ayuda un poco a llevar a cabo y favorece un poco la implementación de este currículo (entrevista 22 de diciembre de 2020)
		RED DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO ARTÍSTICO	Tales como Universidades, centros culturales, agrupaciones culturales y artísticas, artistas, políticas, entidades públicas y privadas	Existen vínculos con el Centro Cultural Gabriela Mistral, Matucana 100, el Museo de Bellas Artes, el Teatro Municipal y diferentes compañías artísticas.

		<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE GESTIÓN</p>	<p>Por lo general, en cada escuela artística hay: Un/a director/a, encargado/a de la gestión general de la institución. Un/a jefe de especialidad (llamado/a en algunos casos coordinador/a artístico/a), responsable de los aspectos técnicos de la enseñanza de los lenguajes artísticos y coordinación de acciones educativas artísticas (símil UTP de una escuela tradicional).</p>	<p>La estructura de Gestión la componen la Directora, un UTP para básica y media, Inspector que tiene a cargo al equipo de Orientación y Convivencia Escolar y un encargado de Vinculación y Comunicaciones. Además un cargo que se encuentra en “reconstrucción” producto de la pandemia y el traspaso de la virtualidad, que era el encargado de Unidad de Formación Artística –UFA- dentro de sus labores estaba la vinculación artística como un relacionador público. El contexto de pandemia la priorización curricular conlleva la integración de lo artístico en las asignaturas priorizadas.</p>
--	--	---	---	---

Anexo 2: Guion de entrevista semi-estructurada equipo directivo LEA

Episodio y situación	Aspectos analíticos a considerar	Preguntas complementarias
Ítem I: Trayectoria del equipo directivo,	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y especializaciones académicas. - Experiencia laboral previa. - Contexto en el que asume su cargo. 	<p>1.- ¿Cuénteme brevemente acerca de su desarrollo profesional y trayectoria previa a ingresar al LEA?</p> <p>2.- ¿Cómo ingresa al establecimiento?</p> <p>3.- ¿Cuáles eran sus expectativas y en qué contexto asume el cargo?</p>
Ítem II: Percepciones sobre las decisiones de la Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y toma de decisiones del equipo directivo. - Rol del PEI en la 	<p>1.- Podrían explicar ¿qué rol cumple cada uno de ustedes, las funciones que componen su jornada de trabajo?</p> <p>2.- Describa cómo funciona el equipo directivo.</p> <p>3.- Cuáles son los desafíos principales en relación a la Gestión Curricular en este establecimiento.</p>

	Gestión Curricular.	<p>4.- Qué acciones realizan para vincular el PEI artístico en la Gestión Curricular.</p> <p>5.- Qué elementos reconocen como factores que favorecen o dificultan el desarrollo del PEI en la Gestión Curricular.</p>
Item III Evaluación Agencia de la Calidad	<p>-Resultados en categoría de desempeño.</p> <p>- Percepción sobre la evaluación.</p>	<p>1.- Respecto a la evaluación establecida por la agencia de la Calidad, cómo reciben la Categoría de desempeño insuficiente ¿era un resultado esperado?</p> <p>2.- De acuerdo al PEI artístico que le otorga características particulares a su establecimiento, creen que estas son reconocidas y valoradas por la evaluación de la Agencia de la Calidad.</p> <p>3.- Como equipo directivo consideran que esta evaluación de la Agencia de la Calidad y cómo este influye como un factor a la hora de tomar las decisiones respecto a la Gestión Curricular.</p> <p>4.- Qué elementos podrían rescatar de esta experiencia para la Gestión Curricular.</p>
Item IV Colaboración y participación de otros actores en las decisiones curriculares	-Reconocimiento de actores o factores que inciden en el desarrollo de la Gestión Curricular.	<p>1. ¿Qué otros actores del colegio o externos al colegio participan de la toma de decisiones curriculares en un establecimiento de educación artística?</p> <p>2. ¿La gestión curricular en un establecimiento de educación artística puede llevarse adelante sin interacciones directas con actores de la comunidad artística externa?</p>

Anexo 3: Bitácoras de Registro.

Bitácora de registro 1.

Fecha: 16/09/2020

Directivo con el que se conversó: Jefe de UTP

Temáticas abordadas:

- Inducción sobre aspectos generales del establecimiento.
- Funcionamiento Unidad Técnica Pedagógica.
- Experiencia del Jefe de la Unidad Técnica.

Descripción del contexto de conversación:

La conversación se realiza a través de llamada telefónica en la que se toma contacto con el jefe de la Unidad Técnica Pedagógica para coordinar las formas de trabajo durante el período que dure la investigación.

Lo esencial de esta conversación es que se entregaron, por parte del Jefe de Unidad Técnica elementos asociados a la temática a investigar, cómo su propia percepción de la evaluación de la Agencia de la Calidad y cómo impacta ésta en la comunidad educativa, dado que el establecimiento obtuvo la categoría de desempeño insuficiente.

En este sentido, se muestran en desacuerdo con la evaluación dado que centra los elementos de su análisis en “los resultados SIMCE” sin reconocer que por las características del PEI este establecimiento construye una cultura estudiantil que rechaza las formas de evaluación estandarizada.

A su vez comenta que su cargo lo ejerce sólo a partir de este año, y que la entidad sostenedora, propone como desafío para su incorporación el aumento de los puntajes SIMCE, pero no indica ninguna estrategia concreta.

Bitácora de Registro 2.

Fecha: 05/10/2020

Directivo con el que se conversó: Jefe de UTP.

Temáticas abordadas:

- Funcionamiento del equipo directivo.

Descripción del contexto de conversación:

Ante esta temática el JUTP señala que el equipo directivo es nuevo ya que la Directora también se incorporó este año al establecimiento, por tanto y en contexto de pandemia, no habían tenido oportunidades de establecer una dinámica de trabajo más a largo plazo, dado que se tuvieron que implementar sobre la marcha las formas de trabajo remoto por parte de los docentes y su vinculación con los estudiantes.

Señala que se coordinan a partir de una Carta Gantt para el cumplimiento de objetivos propuestos.

Bitácora de Registro 3.

Fecha: 19/10/2020

Directivo con el que se conversó: Jefe de UTP

Temática abordada:

- Profundización sobre orientaciones del organismo sostenedor para subir puntajes SIMCE.

Descripción del contexto de conversación:

En esta oportunidad, se profundizó sobre las orientaciones del organismo sostenedor para subir los puntajes SIMCE, en las que el JUTP indica que se reconoce que en la cultura del establecimiento, tanto docentes como estudiantes, existe una percepción “anti SIMCE” pero que por parte de los docentes se reconoce que hay que trabajar de igual modo en torno a esta evaluación dado que es fundamental para la evaluación de la Agencia de Calidad, por tanto no existen resistencias al incorporar las orientaciones entregadas por el organismo sostenedor.

Estas consisten en la búsqueda de cambiar el paradigma de los estudiantes frente a esta evaluación a través de conversaciones sistemáticas con los cursos que les corresponde rendir el SIMCE.

A su vez los docentes de las asignaturas donde se aplica la evaluación, deben generar formularios de google con ensayos SIMCE, principalmente fortaleciendo la comprensión lectora.

A su vez menciona que reciben asesoría técnica de parte de la Provincial de Educación que realiza un plan de acompañamiento a los establecimientos que han recibido la categoría de “Insuficiente”.

Bitácora de Registro 4.

Fecha: 16/11/2020

Directivo con el que se conversó: Jefe de UTP

Temática abordada:

- Obtención de título Técnico Medio para menciones artísticas.
- Planes y Programas propios.

Descripción del contexto de conversación:

El jefe de UTP al ser consultado por la obtención de título técnico, señala que desde el 2018 cuando un nuevo organismo sostenedor asume la responsabilidad del establecimiento, este organismo no garantizó la titulación, por tanto, esta se perdió.

Se intentará recuperar con la aprobación de los nuevos planes y programas propios que actualmente se encuentran en elaboración.

Pero que no maneja mayor información al respecto.

Anexo 4. Decisiones del equipo directivo para la Gestión Curricular.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORÍA A	SUB CATEGORÍA	CODIGOS	CONTENIDO
<p>Conocer las decisiones de los equipos directivos respecto a la Gestión Curricular de acuerdo a las categorías de coordinación y planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>GESTIÓN CURRICULAR</p>	<p>Coordinación y planificación curricular</p>	<p>Los directores y equipos directivos, deben promover estrategias de enseñanza que abarquen los contenidos, habilidades y competencias requeridas por los marcos curriculares y establecidos en el marco para la buena enseñanza, que asegure la implementación curricular.</p>	<p>El desafío de este año respecto a la gestión curricular se ve marcado por la pandemia y el cambio hacia la modalidad virtual para el logro de los aprendizajes ante la suspensión de las clases presenciales.</p> <p>Acciones:</p> <p>Establecimiento de un calendario anual por parte del sostenedor y una planificación anual de cada unidad (Unidad pedagógica, inspectoría, orientación y convivencia escolar) de acuerdo a la elaboración de calendarios propios.</p> <p>Coordinación de estrategias de seguimiento.</p> <p>Planificaciones anuales y semanales por parte de los profesores.</p> <p>Formación de departamentos de trabajo por asignatura.</p>
		<p>Monitoreo del proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Es importante que los equipos directivos, orienten y retroalimenten las prácticas docentes que se materializan en el aula, consiguiendo la coherencia entre los planes y programas, y los</p>	<p>El encargado de UTP se encuentra semana a semana reuniéndose con los docentes del plan general para coordinar procesos pedagógicos y evaluación de objetivos por ciclo a través de reuniones semanales.</p> <p>Hay monitoreo del proceso, a través de Cartas Gantt para el seguimiento de los calendarios.</p> <p>La Directora se reúne con el UTP semanalmente para</p>

			lineamientos institucionales, para ello deben diseñar métodos y técnicas para realizar los seguimientos respectivos.	realizar seguimiento al logro de los objetivos. Existía el acompañamiento de aula en el formato presencial.
		Evaluación curricular	El director y equipo directivo debe generar mecanismos de evaluación de los diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje con finalidad de analizarlos.	Retroalimentación semanal de los objetivos de la semana, revisión de casos puntuales de estudiantes.

Transcripción entrevista al equipo directivo

22 de diciembre de 2020

ENTREVISTADORA: Primero, saber de cada uno su desarrollo personal, ¿Dónde han estudiado?, ¿Dónde han trabajado previamente al LEA?, sé que este es el primer año de ustedes acá me imagino que tienen una historia bien interesante que contarnos al respecto.

UTP: Yo soy profesor de inglés, llevo doce años de carrera profesional, los inicios fueron en básica durante cinco años, luego estuve seis años en media, y en ese trabajo que estuve en media también fui parte del equipo directivo de otro establecimiento, en el cual me desempeñé como orientador del colegio por dos años. Llego al LEA el año pasado, y me desempeño desde esa fecha hasta la actualidad como jefe de la unidad técnica pedagógica,

DIRECTORA: “Me cuesta hablar de mi trayectoria curricular, perdón, yo estudié en la universidad carreras paralelas de periodismo y estética, al mismo tiempo bailaba, entonces decidí llevar un camino como en conjunto de las tres cosas, comencé mi práctica en el área de danza donde todavía no era el ministerio de cultura, ni consejo de la cultura, donde era antes el MINEDUC. Ahí trabajé en producción y comunicación de la danza nacional, haciendo una revista, después yo bailaba al mismo tiempo y seguí mi formación independiente, pase por el ARCIS, haciendo un intercambio y una pasantía, al mismo tiempo seguí estudiando con respecto a la gestión y a la investigación, armamos un centro de investigación de las artes escénicas, creamos distintos proyectos, como un proyecto de registro audiovisual de montajes que actualmente es el ESCENIX, creamos festivales de danza, revistas, publicaciones y durante todos esos años de trayectoria yo trataba de combinar lo que son las comunicaciones, la estética y la investigación con la practica misma de las artes, yo me dedicaba específicamente a la danza pero también trabajaba con muchos otros artistas de manera transdisciplinar en otro tipo de proyectos, sobre todo proyectos audiovisuales.

He tratado de mantener un proceso como en las tres áreas, tanto en la gestión, en la investigación como en la creación y con un constante dialogo y un trabajo de representación de la comunidad de la danza ante el ministerio y otras instancias.

En ese sentido hicimos distintos tipos de proyectos como catálogos de danza nacional, con otra productora hicimos un programa de televisión, de danza, etc.

En el ámbito educativo, me he desempeñado como profesora, instructora de yoga, y profesora en distintas áreas de la danza, diversas universidades. No me había tocado específicamente trabajar en contextos escolares salvo de manera circunstancial o en algún proyecto que compartiéramos con algún establecimiento, pero siempre he tenido mucha cercanía con el ámbito académico y mucha vocación por la enseñanza en verdad y los últimos años me dedique a trabajar en una red internacional de danza contemporánea que se llamaba SASUF, después pase por el ministerio de cultura en

la coordinación nacional de danza y luego me ofrecen llegar al LEA como especialista en arte.

ENTREVISTADORA: ¿Con que expectativa asumes el cargo?

DIRECTORA: Mira es bien difícil explicar un poco como con palabras las expectativas porque me habían dado una descripción del contexto que era bastante arduo, bastante difícil, así como un desafío en términos profesionales porque por la historia del LEA es una comunidad que ha sufrido por distintos vaivenes de la historia, ha sufrido bastantes dolores y se ha fragmentado en todo sentido, tanto de profesorado, comunidad, centro de padres, etc. Entonces yo venía con la expectativa de que tenía que por un lado hacer un trabajo comunitario importante de pacificar, aunar y generar un ambiente colaborativo y por otro también tenía el desafío que aun tenemos de hacer una mejora en términos pedagógicos y de los niveles y calidad de materiales que estamos generando y de los resultados e indicadores que tenemos tanto del SIMCE, PSU y todos los indicadores que nos mantienen aún en una categoría insuficiente.

UTP: ¿Continuo?

ENTREVISTADORA: Si, ¿Cómo llegas al LEA, ¿Cómo es la búsqueda o este encuentro de este trabajo como UTP, ¿Cómo llegas al área técnica?

UTP: Mira, llego al área técnica por esos azares de la vida, en el cual el Liceo Experimental artístico lo adquiere la USACH el 2017 y trabaja durante todo el 2018 con el ex jefe de la Unidad Técnica, que era director y UTP a la vez y el 2019 como te comente en un principio, existía como un desorden en los procesos pedagógicos del colegio, estaban como un poco complejos desde administración de los liceos USACH me piden poder tomar este cargo en mayo, términos de abril me hacen esta invitación a poder tomar este desafío y ahí es cuando llego de manera muy sorpresiva.

¿Después venía la expectativa asociada al cargo? Bueno las expectativas fueron hartas y amplias en realidad o sea, estaba bien nervioso al principio porque era un área que yo no dominaba, venía de la parte más emocional, de contención emocional con los estudiantes y orientación vocacional también, había estado dos años en eso y había tenido un buen desempeño, yo creo que por eso también me pidieron poder tomar este cargo, principalmente por los procesos de ordenamiento que yo hice en el área de orientación en el colegio anterior.

ENTREVISTADORA: ¿El colegio anterior estaba ligado a la USACH también?

UTP: Si, el Instituto Comercial Eleodoro Domínguez. Bueno, yo creo que esa es la principal razón, al tener un proceso de trabajo súper ordenado y estructurado de mi parte, yo creo que por eso también me pidieron que viniera a tomar este cargo, y las expectativas en realidad se fueron dando en el momento en que tome el cargo, o sea al principio como lo único que me pidieron era ordenar el proceso, los procesos de sistema, los procesos pedagógicos. Así fuimos trabajando con un equipo muy nuevo. También teníamos un director distinto, era un equipo que estaba recién partiendo, ahí se suma Constanza este año y ahí llevamos un orden mucho mejor con respecto a los

procesos. Hicimos un buen equipo en se sentido y esperamos mantener lo que estamos haciendo hasta el momento, aunque estamos recién partiendo, sentimos nosotros que hemos crecido positivamente.

ENTREVISTADORA: El segundo Ítem que tenemos que abordar es percepciones sobre la descripción de la gestión curricular. ¿Qué rol cumple cada uno en específico principalmente?, ¿Cómo se activa su día?, ¿Cómo se ordena?, ¿A qué cosa se dedica específicamente cada uno?

UTP: Aquí es harta la pega que se hace como decía Constanza en un momento, igual somos pocos para todo el trabajo que tenemos, pero el día comienza primero como equipo directivo con una reunión de 10, 15 o hasta 20 minutos, ordenando un poco que se va a hacer durante el día, cuáles son las tareas que tiene cada uno, las metas que hay que cumplir en ese día, porque trabajamos por metas diarias últimamente. Desde mi parte, es estar siempre en contacto con los docentes del plan general, desde primero básico a cuarto medio, estar ordenando los procesos pedagógicos, tenemos reuniones por ciclo semanales para ir ordenando y que es lo que se necesita de acuerdo a las indicaciones sobre todo de este año que nos vaya dando tanto administración o gestión institucional como también el ministerio, tenemos ciclos de trabajo que tenemos que cumplir, hay semanas dedicadas en estos casos a publicación de material, entrega de contenidos, de aprendizajes, tenemos tres semanas dedicadas a eso, después tenemos una semana dedicada a la evaluación formativa, después tenemos una semana dedicada a la retroalimentación y ahí cerramos un ciclo de trabajo.

Entonces cada semana estamos trabajando en función al objetivo de esa semana, siempre comunicando a los profesores cuales son las acciones que tienen que ir haciendo semanalmente.

DIRECTORA: Nuestro trabajo como decía Francisco es bien complejo, tenemos que tener una habilidad como de los “pulpos”, porque tenemos que dirigirnos hacia varios frentes, el trabajo tiene que ver principalmente con el acompañamiento que hace el ministerio de educación, otro, es con respecto a gestión institucional que es la dirección que ve a los cinco liceos y también con otras instituciones tanto a nivel de ministerio como la agencia de calidad, ha sido también con otras instituciones culturales, artísticas y universitarias, de educación superior con las que mantenemos una relación de comunicación.

Nuestro plan de trabajo, hacemos un calendario anual, una planificación anual en las distintas unidades, nosotros contamos con una unidad pedagógica, de insectoría y con unidad de convivencia escolar y orientación. En todas esas unidades, cada una desarrolla esta planificación anual como te comentaba, pero también una planificación semana a semana, nosotros configuramos un trabajo semanal tanto en lo pedagógico como a nivel de las otras unidades complementarias. Nos establecemos metas semanales y hacemos reuniones. Partimos el año con reuniones diarias, luego con reuniones dos veces a la semana, con el equipo directivo y de gestión para ir analizando constantemente como avanzamos con estas planificaciones y metas.

ENTREVISTADORA: Ya, la segunda pregunta tiene que ver con ¿cómo funciona el equipo directivo?, ¿quiénes componen el equipo directivo?

DIRECTORA: En el equipo directivo, está Francisco Calderón, que es el jefe de UTP, Erick Bravo que es el encargado de inspección y también jefe del equipo de orientación y convivencia escolar, Javier Villegas que es el encargado de comunicaciones y vinculación y yo como directora.

ENTREVISTADORA: con respecto a la gestión curricular, ¿Cuáles creen que son los desafíos en que se debía centrar la gestión curricular?

DIRECTORA: Principalmente, la primera tarea, fue como transferir todo el trabajo que se hacía a nivel análogo y de manera presencial a la virtualidad, ese fue el primer desafío que involucra múltiples procesos y modos de trabajo.

Entonces, se generó un método de trabajo, en donde teníamos al jefe de UTP y a Carlos Basuelto jefe de la unidad de formación artística (UFA), quien ya no sigue el próximo año, queremos reorganizar ese puesto.

ENTREVISTADORA: ¿Qué acciones se realizan en torno a vincular lo artístico con lo curricular que exige el ministerio, como se hace ese cruce, ese dialogo entre todas las disciplinas que de repente se podrían ver como una sobrecarga académica? En definitiva ¿Cómo ustedes mantienen el sello artístico, el espíritu del liceo?

DIRECTORA: ha sido un gran desafío, creo que hemos aprendido mucho de este año, buscando que otras estrategias podemos generar para mantener el interés y la motivación en la práctica artística en estos contextos y en esta modalidad, creo que este aprendizaje conlleva a entender esto, como que necesitábamos integrar asignaturas, teníamos que disminuir la carga horaria, teníamos que sintetizar los objetivos de aprendizaje, teníamos que hacer estas priorizaciones curriculares, a pesar que no contábamos con planes y programas tan extensos, o sea son planes y programas que dan líneas generales, entonces a la hora de hacer priorización cada profesor también tiene que ocupar un criterio y un trabajo en profundidad para poder hacer, y sobre todo generar nuevas estrategias con respecto al interés y el compromiso del estudiantado con sus prácticas artísticas.

UTP: El desafío principal para este año, fue llevar toda esta educación a la virtualidad, que es lo que más costo en relación a la capacitación a los docentes, las competencias digitales que pueda tener cada uno de ellos, y como lo llevamos a la parte artística, vinculándolo con nuestro PEI, tiene relación principalmente con motivar aún más a los estudiantes con su educación artística, porque sentimos que han bajado un poco los niveles de entusiasmo y yo creo que ahí se nos viene un desafío bastante grande que tiene relación con como mezclamos ambas modalidades en un trabajo que se puede hacer más conectado, en el cual tengamos un trabajo interdisciplinario mucho más cohesionado entre los profesores del plan general y el plan artístico, para reencantar a los estudiantes con respecto a lo que es el colegio, un colegio que mezcla ambas formaciones.

ENTREVISTADORA: ¿Pero acá se evidencia como una desmotivación de los estudiantes con el plano artístico o con el plano curricular más formal?

UTP: Este año hubo una desmotivación principalmente por el plano artístico, yo creo que responde un poco a la virtualidad, porque la parte artística, la formación artística, el colegio por más de 70 años lo ha hecho de manera presencial, entonces a lo mejor tú puedes llevar un plan general, una formación general a la virtualidad porque sabemos que es mucho más teórico, pero acá nos falló y los estudiantes se desmotivaron aún más por el tema virtual, como llevar a la práctica todo lo que hacen tanto en visual, en pintura, en dibujo, en música, en teatro, entonces ese es el desafío principal para el próximo año, ya sea a través de una semi presencialidad o a través de capsulas o trabajo virtual de videos que sean mucho más llamativos para los estudiantes, también ahí hay un tema de mostrarse por parte de los niños que hoy les cuesta aún más poder desenvolverse a través del video pero más que nada para lo pedagógico, porque a lo mejor tienen otros entusiasmos para los videos pero para otro tipo de situaciones, ustedes saben las redes sociales, lo que hacen ellos con respecto a sus momentos más de diversión, pero la parte pedagógica ha costado, ha sido bien difícil llevarlo a cabo en lo artístico.

ENTREVISTADORA: Pero anteriormente, ¿Podría haberse reconocido como una tendencia a la inversa, quizás como que los estudiantes fueran más entusiastas con el lado artístico que con el lado académico curricular?

UTP: claro, yo creo que también por eso empezamos a hacer este trabajo desde el área de la formación general, de tener un UTP fijo y que pueda ordenar un poco los procesos, el año pasado si, tratamos de motivar un poco a los chicos con el plan general, dándoles a conocer que el colegio se basa en las dos disciplinas, que una no es más que la otra. Instauramos procesos formativos que no estaban en este colegio, que hemos implementado con respecto a las tomas de evaluaciones, con respecto a los procesos del aula, como se lleva a cabo una buena clase, una buena retroalimentación, entonces ya estamos ahí, ya sentimos que los que viene ahora es como si ya motivamos una parte que era la del plan general, este año tuvimos el problema con el plan artístico, ya sabemos que para el próximo año tenemos que buscar ese equilibrio.

ENTREVISTADORA: ¿Qué elementos reconocen como factores que favorecen o dificultan el desarrollo del proyecto artístico, de este proyecto educacional institucional con la gestión curricular?

UTP: Yo creo que cuando se integra el colegio a la universidad, lo que puede favorecer es principalmente la trayectoria que trae la USACH con respecto a lo académico, un respaldo bastante fuerte en los procesos pedagógicos que se pueden llevar a cabo dentro del colegio, en la profesionalidad que tiene también tanto los docentes como el equipo que trae la USACH para poder trabajar en este proceso, o sea tenemos ya a Constanza con su experiencia en el área artística que es lo que también necesitaba el colegio, una dirección que sea por una persona idónea para la especialidad y que tenga ese complemento entre una persona idónea en la especialidad y otra persona que puede ser en este caso yo que viene desde la

formación más desde el plan general, más académico, la infraestructura del colegio también ayudo harto, este colegio estaba muy caído, muy dañado por el terremoto del 2010, estuvieron a punto de perder todo, hubo un movimiento muy fuerte que permitió salvar el establecimiento. Porque la infraestructura es bastante adecuada en respecto a la especialidad misma, con cubículos, con salas de música, salas de teatro, salas de danza, con un anfiteatro, eso también ayuda un poco a llevar a cabo y favorece un poco la implementación de este currículo.

Ahora, aspectos que dificultan, yo creo que puede ser un poco que hay una historia en el LEA que dejaba un poco de lado los procesos pedagógicos, o sea que era mucho más artístico que pedagógico y eso como que ha costado hacer ese cambio en la visión de apoderados que llevan más años, como que tienen que entender que la disciplina va a ir de la mano en ambas modalidades, no solamente en una, tienen que entender que el colegio no es un centro artístico, sino que es un colegio, no es un centro cultural y eso ha costado, lo ha hecho un poco más difícil, como de cambiar un poco el paradigma de la gente con lo que era el LEA anteriormente, muchos dicen que era de tal manera pero sabemos que esto tiene que ir de la mano con ambas modalidades, no puede ser solo una.

DIRECTORA: Yo creo que nos queda un largo camino que recorrer porque es muy importante generar una regularización, que los estudiantes sepan que es tan importante el plan general como el plan artístico, que estas articulaciones sean cada vez más constantes, planificadas y proyectadas al futuro. Lamentablemente ahora no nos ganamos el proyecto bicentenario, que contábamos con algunas articulaciones interesantes para partir, pero, esperamos encontrar otros recursos para hacerlo y creo que el afiatamiento de los departamentos con las especialidades artísticas va a lograr que comencemos con un trabajo colaborativo progresivo en esa vía,

ENTREVISTADORA: Vamos por el ítem tres. Este ítem es respecto de la evaluación de la agencia de calidad, sabiendo que el ultimo resultado que se obtiene de parte de esta institución, es el que le otorga categoría de insuficiente al establecimiento, entonces respecto a esta evaluación, ¿este es un resultado esperado? Bueno, entendiendo que ustedes se incorporaron en el proceso, pero me imagino que se les ha transmitido algo al respecto, si esto estaba ahí como dando vueltas como una posibilidad o si impacta realmente, además entendiendo que dependen de la administración de la USACH.

UTP: Cuando yo llego, ya estaba la categoría de insuficiente, y tuvimos la dificultad del año pasado con respecto al estallido social, entonces no pudimos evidenciar si hubo un progreso o no con respecto a la evaluación SIMCE, porque no se hizo en el establecimiento y este año se canceló, entonces mantenemos esa categoría. Estamos esperando tener una opción de demostrar que hay un avance en los procesos y poder salir de esa categoría, si tenemos un acompañamiento que nos están haciendo para poder suplir estos índices tan bajos.

Ahora con respecto a las características del PEI, estas no son reconocidas ni valoradas por la evaluación de la calidad, siendo que nosotros tenemos aspectos mucho mas positivos que se pueden dar en la educación de los niños al ser un colegio artístico, al tener un acompañamiento mucho mas emocional hacia los estudiantes, quizás ver otros factores que nos puedan ayudar a subir estos niveles tan bajos, pero

que no se ven muy reflejados en estas evaluaciones estandarizadas, que trabajan más en relación a los resultados más que ver otros factores, de otra índole. En ese sentido no nos favorece mucho.

Con respecto a la evaluación de la Agencia de calidad, nos limita porque por ejemplo este año hemos hecho un trabajo bien completo con respecto a todo lo que conllevó estar trabajando en lo virtual, acompañamiento a los estudiantes con llamados telefónicos, psicólogo, profesores jefes, pero de repente esas acciones no se ven reflejadas, porque no apuntan a lo que ellos buscan. El nuevo decreto igual favorece un poco lo que nosotros estamos haciendo, que es más que nada enfocado en el proceso, en el acompañamiento y todo, yo creo que quizás el próximo año se pueda ver mayormente reflejado, esperemos que así sea y veamos hasta cuando sigue este proceso de tanta estandarización en cuanto a la evaluación SIMCE, yo no se si esto tendrá algún cambio (esperemos que así sea), no se cuanto le queda a esta evaluación, yo se que esta muriendo de a poco.

ENTREVISTADORA: Y ¿Qué elementos podría rescatar de esta experiencia de evaluación para la gestión curricular?

UTP: Los índices que miden la situación emocional de las familias y los estudiantes, nos ayudan, nos aportan porque nos permite tener un panorama claro con respecto a cómo están los estudiantes. Lamentablemente en el colegio históricamente hay un rechazo a esta evaluación, por un tema ya generacional o cultural que tiene el LEA, muchas veces puede ser que esas respuestas sean variadas y no sean tan viables a la hora de saber cómo están los estudiantes, si fuese real lo que realmente responden y se condijera con lo que realmente ellos viven, ahí sería un aporte para nosotros, ahora si nosotros queremos hacer un cambio en la parte pedagógica, en la parte académica con los estudiantes, hay factores del SIMCE que pueden ayudar, la comprensión lectora que es algo fundamental para los estudiantes, nos puede ayudar, el problema es cuando es tan determinante, ahí es cuando complica la situación, porque es determinante y te categoriza y te deja en una categorización y se acabó, entonces ahí empieza todo un tema más que nada social.

DIRECTORA: Yo coincido en hartas cosas con Francisco con respecto al trabajo de la agencia de calidad, yo creo que es un trabajo que es necesario, que es importante, pero yo creo que deberíamos, que debería la agencia de calidad evolucionar un poco en replantearse sus indicadores y en como esas categorizaciones se evalúan en el tiempo y como se evalúan. Yo creo hay un problema cuando la categorización te queda como una etiqueta, como una tacha, donde en el fondo, quedamos en esa categorización y no podemos hacer nada más hasta que no cambiemos los indicadores y los indicadores...hay demasiado factores que involucran, que tienen que ver tanto con nuestro contexto de vulnerabilidad, socioeconómica de nuestros estudiantes, también toda esta historia de la misma administración del liceo que también ha pasado por muchas manos y muchas discontinuidades y vacíos y también se involucran otros factores que tienen que ver con la disposición política con respecto a estas categorizaciones, entonces hay mucho estudiantado que no esta de acuerdo y muchos apoderados que no están de acuerdo con estas mediciones e indicadores. Y como podemos tener una buena medición si no hay ni siquiera una disposición a revisarlos.

También considero que si bien recibimos un acompañamiento de la agencia de calidad este año, lo cual fue un proceso de recomendaciones que parcialmente son útiles, porque hay cosas que no se ajustan a nuestras necesidades, pero al final por la manera en que se está implementando estos acompañamientos terminan siendo una carga más que un apoyo, no existe una inducción o seminarios donde uno pueda trabajar eso en conjunto con los profesores y que no sea una sobrecarga colectiva.

Con respecto al PEI, siento que hay mucho desconocimiento, con respecto a las mallas curriculares, solo puedo dialogar con una persona que sabe de esto en curriculum, porque en realidad para ellos, la educación artística es como el último pelo de la cola después de la educación científico humanista y los técnico profesional y en la agencia creo que existe un absoluto desconocimiento con respecto a esto, entonces con los únicos interlocutores con los que he podido dialogar son con los encargados de educación del ministerio de cultura, son los que sacan los cuadernos pedagógicos y que hacen el trabajo específicamente con relación con las artes, aunque yo creo que ellos tampoco tienen la contraparte completa y no se les da el lugar que se merece dentro del ministerio de educación.

ENTREVISTADORA: ¿Cómo consideran, como influye la evaluación de la agencia de calidad a la hora de tomar decisiones?

DIRECTORA: yo creo que hemos estado absolutamente sobre cargados este año, yo creo que coordinar dos mundos que estaban tan separados y que estamos tratando de integrar y ajustar a través de esta reestructuración de las trayectorias curriculares, las asignaturas y sus cargas horarias, justamente es por eso, porque en el fondo siempre hay que unir el hemisferio izquierdo con el hemisferio derecho, porque en el fondo creer que las cosas son separadas cuando deberían actuar de manera integrada, nos ha conllevado sobre todo una sobrecarga humana.

ENTREVISTADORA: Pasemos al ítem cuatro, aquí son dos preguntas que tienen que ver con la colaboración y participación con otros actores en las decisiones curriculares, como sabemos, esta es una corporación de administración delegada, entonces, si estos participan en la toma de decisiones curriculares del establecimiento y ¿cómo?, me refiero por ejemplo a la USACH o otros agentes fuera del establecimiento.

DIRECTORA: Nosotros actuamos con distintos frentes, y uno de estos es el ministerio de educación con respecto específicamente con la ADEPRO con la unidad de curriculum, con quien este año particularmente no hemos tenido un dialogo específico, pero el próximo año si lo vamos a necesitar y con gestión institucional que es de la administración delegada de los cinco liceos USACH, que ellos nos dan todos los lineamientos con respecto a los procesos pedagógicos.

ENTREVISTADORA: ¿Cómo inciden ellos?, ¿Cómo se articulan con ustedes?

DIRECTORA: Ellos son nuestra jefatura y constantemente nos envían lineamientos con respecto al calendario pedagógico, al trabajo que tengamos que hacer específicamente con el profesorado, tanto de planificaciones, priorizaciones, de coordinaciones y de todo el trabajo pedagógico, también nos entregan formatos que nosotros después trabajamos y hacemos contrapropuestas, que tienen que ver con

como se va a hacer seguimiento de todo el trabajo tanto a nivel digital como análogo, en ese sentido, son como unas planillas en torno a planificación anual, en torno a las acciones a realizar, planillas de seguimiento a cada uno de los profesores y sus asignaturas en class room.

ENTREVISTADORA: Y ¿cómo se evalúan ustedes como establecimiento?, ¿Cómo hacen la evaluación curricular? ¿Tienen también mecanismos para eso?

DIRECTORA: Está la USACH y el equipo directivo, el equipo directivo tiene un equipo de gestión y el equipo de gestión se divide en orientación, convivencia e inspectoría y en el equipo pedagógico dentro del equipo de gestión, trabajamos exclusivamente con los profesores tanto de UTP de UFA, entonces son reuniones de coordinación con gestión, reuniones de coordinación con equipo directivo, con equipo de gestión y a su vez cada unidad tiene reuniones de coordinación.

ENTREVISTADORA: Finalmente, ¿crees que este proyecto artístico puede subsistir sin las adecuadas interrelaciones con la comunidad externa o con que instituciones necesitarían involucrarse más?

DIRECTORA: Yo creo que todo es sistémico y nada subsiste por si misma, entonces si es vital mantenerse absolutamente conectado con múltiples instituciones, obviamente no damos abasto para todos los convenios y las alianzas que deberían mantener y sostener por las pocas manos que somos, pero hay que tener contactos con las instituciones de educación superior, con las instituciones en el campo cultural y artístico, como también instituciones científicas, como EXPLORA, con instituciones con respecto a la educación emocional de los estudiantes y toda estas nuevas tecnologías del Siglo XXI que tanto necesitamos implementar, son múltiples las alianzas y hemos tratado de establecer bastante, creo que avanzamos un montón este año, pero también nos queda harto por delante.

ENTREVISTADORA: ¿Con que instituciones más importantes tienen vinculación de colaboración?

DIRECTORA: Tenemos ciertos convenios ya realizados, tenemos convenio con la U. Católica, con la UTEM, también acuerdos de colaboración con respecto a la orientación de nuestros estudiantes con varias instituciones de educación superior. A nivel de cultura, tenemos convenios con GAM, el Instituto de Bellas Artes, Matucana 100, el teatro municipal, con distintas compañías y con centro NAVE entre otras.

ENTREVISTADORA: Respecto a la titulación que se otorgaba antes en el LEA, que era este técnico medio en cierta mención, Francisco me comentaba que eso se había perdido, ¿Qué pasa con eso?

DIRECTORA: No lo se muy bien porque no está dentro de mi experiencia en la gestión, pero los antecedentes que me entregan son que, en el fondo, por irregularidades administrativas de la corporación anterior, se pierde eso, irregularidades en todo sentido, económicas, de organización, etc.

Entonces uno de los objetivos de este año, es poder recuperar esto.

ENTREVISTADORA: ¿En que se basa esta reestructuración? ¿Por qué se hacen tan necesarias?

DIRECTORA: Es fundamental primero porque ha bajado mucho la motivación y los estudiantes se sienten muy sobrecargados con toda la carga horaria, es fundamental repensar como se hace la educación artística en contextos virtuales, porque imagínate hacer una danza en un metro es muy distinto a hacerla en una sala específica para esto, también para transversalizar las artes, por que lo que pasa en el LEA es que cada especialidad se basa solo en esa especialidad y hoy en día nuestro campo artístico funciona absolutamente transdisciplinario, sin perder sus especificidades, pero en el fondo manteniendo esta transversalidad y esta cultura común que les permite tener un mayor referente, mayor creatividad, también tiene que ver con los perfiles de egreso que son demasiado basados en la ejecución y no en la creatividad y la creación, también en habilidades y ordenamientos que le permitan al estudiante que cuando salga, puedan moverse en el campo laboral de mejor manera con respecto a los saberes de la administración, de la gestión, de otros campos que son complementarios.

Y lograr que las trayectorias curriculares sean coherentes, porque en el fondo, como pasa mucho en los liceos artísticos, con los años se va perdiendo el modelo porque el profesor no pudo, porque el profesor salió, porque apareció esta otra cosa, entonces se va generando un cambio de la malla que queda bien como árbol de pascua, como con cualquier cosa, entonces hay que volver a repensarlo y actualizarlo con una trayectoria curricular más coherente.

