



**ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE DIRECTORES EJECUTIVOS PÚBLICOS
Y PRIVADOS CON LAS ORIENTACIONES DISPUESTAS POR EL MINEDUC,
RESPECTO DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS INNOVADORAS IMPLEMENTADAS
EN CHILE DURANTE LA PANDEMIA.**

POR: LUIS ALBERTO HERNÁNDEZ HEREDIA

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar al grado de Magíster en Políticas Públicas mención Gestión y Políticas Educativas

PROFESORES GUÍA:

Sra. GILDA BILBAO VILLEGAS

Sr. FELIPE CASTRO MOZÓ

Julio 2022

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE	3
RESUMEN	4
I. INTRODUCCIÓN	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
III. MARCO REFERENCIAL	13
Nueva Institucionalidad de la Educación Pública	13
Servicios Locales de Educación Pública	15
Surgimiento y relevancia del Liderazgo Pedagógico	16
Construcción del concepto de Políticas Educativas Innovadoras	19
Políticas Educativas Innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia	23
Orientaciones al Sistema Escolar en contexto de Covid-19	24
Experiencias de Políticas Educativas Innovadoras en otros contextos	30
IV. MARCO METODOLÓGICO	34
Enfoque metodológico	34
Tipo de diseño	34
Tipo de investigación	35
Muestra	35
Instrumento / técnica	35
Tipo de análisis	38
V. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	40
VI. CONCLUSIONES	61
Limitaciones de la investigación	73
Sugerencias de la investigación	73
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

RESUMEN

El presente estudio de investigación surge de la necesidad de indagar acerca de cómo los líderes educativos intermedios vivenciaron y experimentaron las políticas educativas innovadoras dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia y cómo estas pudieron afectar la Gestión Educativa que ejecutan en las diversas comunidades educativas a su cargo. De este modo, surge la necesidad de averiguar cuáles son las percepciones de los directores públicos y privados respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia. Ello, nos lleva a definir como objetivo central de la presente investigación: “Analizar las percepciones de directores públicos y privados con las orientaciones dispuestas con el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia”. Para dar respuesta a dicho objetivo se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptivo, utilizando la técnica de una entrevista semiestructurada a 4 directores ejecutivos públicos y privados. Ello permitió determinar en general que sus percepciones responden a situaciones contextuales que los obligó a considerar en su gestión numerosas medidas para que las instituciones a su cargo pudieran adaptarse a los cambios que les provocó la pandemia.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel nacional e internacional, vivenciamos una de las pandemias más agresivas para el ser humano, provocando grandes y significativos cambios en su desarrollo y formas de coexistir. Desde el punto de la educación la pandemia ha alterado el funcionamiento habitual de los establecimientos educacionales y ha impactado en el bienestar socioemocional de muchas personas, especialmente de profesores y estudiantes.

El domingo 15 de marzo del año 2020, el gobierno anunció la suspensión de clases presenciales para salas cunas, jardines infantiles, colegios municipales, particulares subvencionados y particulares pagados, la que ha afectado a más de 3,6 millones de estudiantes de acuerdo con datos del Ministerio de Educación. Por su parte, las instituciones de educación superior también han suspendido sus clases presenciales, afectando a 1,2 millones de jóvenes (Eyzaguirre, S. y Otros, 2020, Pág. 115). Un nuevo período fuera de las aulas podría acentuar la tendencia de pérdidas en conocimientos y destrezas de las diversas asignaturas del plan de estudio ocurridas durante las vacaciones.

En un estudio de simulación realizado entre el Ministerio de Educación y el Banco Mundial, que determinó el impacto del COVID – 19 en los resultados de aprendizaje y escolaridad en Chile, sostiene que “la educación a distancia pasó a adquirir una gran relevancia para la sociedad en su conjunto, pero que revela brechas importantes en cuanto a la heterogeneidad de capacidades y recursos disponibles por parte de las

comunidades educativas, tanto para impartir como para acceder a este tipo de formación” (CEM, 2020, Pág. 3).

Los desafíos de desarrollar procesos educativos de calidad en un contexto inédito e impredecible, como el que se presenta a propósito de esta pandemia, requieren de la coordinación de numerosos y diversos actores del sistema educacional, fundamentalmente entre el Ministerio de Educación y sus respectivas administraciones locales y las comunidades educativas, prestando especial atención al rol que le cabe jugar a la familia en este escenario.

A partir de lo anterior, surge así la necesidad de reflexionar acerca de cómo los líderes educativos enfrentaron los diversos cambios dispuestos por el MINEDUC, contribuyendo a mantener la coherencia interna del sistema educativo y con fines de mejora continua. Desde esta perspectiva definimos la necesidad de analizar la percepción de los directores ejecutivos públicos y privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

Dicho anteriormente, como parte de la presente investigación surge la necesidad de indagar acerca de cómo los líderes intermedios vivenciaron y experimentaron las políticas educativas innovadoras dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia y cómo estas pudieron afectar la Gestión Educativa que ejecutan en las diversas comunidades educativas a su cargo. Por consiguiente, con la finalidad de responder a nuestro Objetivo General, surge la necesidad de indagar acerca de ¿Cuáles son las percepciones de directores ejecutivos públicos y privados, respecto de las Políticas Educativas Innovadoras implementadas en Chile durante la Pandemia? y ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre las percepciones de directores ejecutivos públicos y

privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas innovadoras implementadas en Chile durante la Pandemia?

De este modo, el Objetivo General de la presente investigación es *“Analizar las percepciones de directores públicos y privados con las orientaciones dispuestas con el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia”*. A partir de ello, se desprenden 2 Objetivos Específicos: (1) *Describir las percepciones de directores públicos y privados, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia*, y (2) *Relacionar las percepciones de directores públicos y privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia*.

Respecto del enfoque metodológico, la presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, cuya unidad de análisis, son las percepciones de los directores ejecutivos y las Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia. El tipo de diseño se sustenta en una descripción y análisis entre las narrativas de los directores ejecutivos con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC. El tipo de investigación es de carácter descriptivo no experimental, utilizando como técnica una entrevista semi estructurada aplicada a una muestra de 4 directores ejecutivos que hayan ejercido sus cargos durante la pandemia de los años 2020 y 2021. Una vez efectuadas las entrevistas, estas fueron transcritas a un documento en Word para posteriormente iniciar un proceso de codificación y elaborar posteriormente categorías y subcategorías. A partir de ello, se inició un proceso de análisis del discurso, describiendo sus percepciones con las orientaciones dispuestas por el organismo ministerial, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

De este modo, la presente investigación presenta diversos aspectos considerados primordiales para comprender su objeto y finalidad. Inicialmente podremos apreciar una síntesis de la significancia que dispone el investigador respecto del problema de investigación, para posteriormente reconocer su problema y foco de investigación. Seguidamente se expondrán los antecedentes teóricos y bibliográficos que sustentan nuestra unidad de análisis para describir posteriormente su enfoque metodológico que dio origen al surgimiento de los hallazgos, materializados en categorías y subcategorías de las percepciones de los directores ejecutivos. Finalmente se exponen las conclusiones que dan respuesta a nuestro foco investigativo que es analizar las percepciones de directores ejecutivos públicos y privados, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tal como lo mencionamos en la introducción de la presente investigación, a nivel nacional e internacional, vivenciamos una de las pandemias más agresivas para el ser humano, provocando grandes y significativos cambios en su desarrollo y formas de coexistir. Según fuentes del propio Ministerio de Educación, un nuevo período fuera de las aulas podría acentuar la tendencia de pérdidas en conocimientos y destrezas de las diversas asignaturas del plan de estudio ocurridas durante las vacaciones. A ello se suman las desigualdades materiales de los hogares para enfrentar el aprendizaje a distancia, y el bajo nivel de alfabetización digital de los estudiantes y docentes. Junto con el aumento de las brechas de aprendizaje se corre el riesgo de aumentar significativamente el número de niños excluidos del sistema escolar. “Según cifras oficiales del Ministerio de Educación (2020), en Chile, cerca de 185 mil niños y jóvenes se encuentran excluidos de la educación escolar, y el Mineduc estima que este número podría aumentar hasta en un 40% a causa de la suspensión de clases, el rezago en los aprendizajes y la recesión económica” (Eyzaguirre, S., Le Foulon, C., Salvatierra, V., 2020, Pág. 115).

Para equilibrar los diversos rezagos descritos anteriormente, el Mineduc implementó numerosas medidas desde el inicio de la pandemia con la única finalidad de mitigar el descenso en los aprendizajes de los estudiantes, el ausentismo, la desmotivación y por sobre todo la deserción escolar. Al interior de los diversos centros escolares, docentes y estudiantes han tenido que realizar significativas adaptaciones a las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, tales como: Un plan de apoyo del

MINEDUC en educación a distancia que favoreciera principalmente a educación escolar y parvularia; Un plan de apoyo destinado a los docentes de nuestro país, a través de disponer de software GSuite para Educación y Office 365 A1.; Apoyos para las comunidades educativas en áreas fundamentales: alimentación, flexibilidad y bienestar socioemocional; Un Plan de apoyo a la Educación Superior, con nuevas asignaciones de becas, créditos y acceso a gratuidad; y un Plan Pedagógico, que permitiera a las comunidades educativas del país continuar con los aprendizajes poniendo foco en lo imprescindible, tales como la implementación de la Priorización Curricular y el Diagnóstico Integral del Aprendizaje (MINEDUC, 2020). En total, son 42 medidas cuya única finalidad fue mitigar los rezagos pedagógicos a lo que se podrían enfrentar los estudiantes en épocas de pandemia. Por su parte, tanto sostenedores y directivos han tenido que adaptar su gestión educativa, con la finalidad de dar continuidad a las políticas educativas emanadas desde el nivel central, evitando la deserción, la desmotivación y la repitencia.

Los desafíos de desarrollar procesos educativos de calidad en un contexto inédito e impredecible, como el que se presenta a propósito de esta pandemia, requieren de la coordinación de numerosos y diversos actores del sistema educacional, fundamentalmente entre el Ministerio de Educación y sus respectivas administraciones locales y las comunidades educativas, prestando especial atención al rol que le cabe jugar a la familia en este escenario.

En un estudio desarrollado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), el Centro de Investigación para la Educación Inclusiva y la Red EduGlobal, con el apoyo de la UNESCO, sostiene que durante la pandemia en Chile, los profesores han desarrollado una resignificación del rol de la escuela, innovación en prácticas

pedagógicas y la generación de vínculos más cercanos con los estudiantes y sus familias, poniendo el foco de la tecnología en la motivación han cobrado fuerza haciendo que se reinvente la labor docente en el contexto de pandemia. Según este estudio, si bien las y los profesores declaran sentirse agobiados y preocupados por su salud, una vez acostumbrados al nuevo contexto han logrado enseñar de acuerdo con lo planificado y el aprendizaje obtenido ha permitido importantes reflexiones pedagógicas sobre el sentido de la educación escolar (CIAE, 2020).

En una encuesta aplicada a profesores que buscaba indagar en la modalidad de trabajo y percepción del profesorado de primer ciclo de Chile sobre la educación remota, concluye que, a pesar del compromiso existente por el aprendizaje estudiantil, los resultados concuerdan con las aportaciones de la sobrecarga laboral del profesorado. A ello hay que añadir que, de acuerdo con los resultados de este estudio, los docentes durante las clases virtuales han detectado la existencia de desigualdades para enfrentar tecnológicamente las clases virtuales, así como de condiciones de trabajo poco igualitarias con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje (Revista Perspectiva Educacional, 2021).

Uno de los fundamentos que guía nuestra investigación es el reconocimiento de que, en materias de política educativa, toda vez que se investiga, las muestras investigativas, por lo general, consideran a variados actores y partícipes de las comunidades escolares, como padres y apoderados, estudiantes, profesores, directivos y equipos de gestión. Sin embargo, pocos estudios involucran a directores ejecutivos de servicios locales de educación, de corporaciones o fundaciones, que con una mirada posiciones diversa, pudiera exponer sus estrategias y formas de actuación para intervenir

la realidad y para traducirla concretamente en una concreción orientada a una forma de liderar y gestionar las instituciones escolares a su cargo y responsabilidad.

A partir de lo anterior, surge así la necesidad de reflexionar acerca de cómo los líderes educativos enfrentaron los diversos cambios dispuestos por el MINEDUC, contribuyendo a mantener la coherencia interna del sistema educativo y con fines de mejora continua. Desde esta perspectiva definimos la necesidad de analizar la percepción de los directores ejecutivos públicos y privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

III. MARCO REFERENCIAL

A lo largo de la historia de nuestro país se han suscitado numerosos cambios y reformas en materias educativas. Considerando los últimos 20 años, y ya con gobiernos democráticos en plenitud, tomando los aportes de Fredy Soto Roa (2013) acerca de la “Historia de la Educación Chilena, se han instalado diversas leyes y reformas que han dado un impulso a materializar concretamente hacia un mayor calidad, equidad y modernización del nuestro sistema educativo. Una de ellas y que será objeto de análisis referencial para la presente investigación es la Ley 21.040, promulgada durante la presidencia de Michelle Bachelet, que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública, que busca mejorar la calidad de la educación por medio de la creación de 70 Servicios Locales de Educación Pública, brindando apoyo pedagógico y administrativo a los establecimientos, además de habilitar el trabajo en red para compartir experiencias exitosas y promover una mayor participación de todos los actores para fortalecer los proyectos educativos con pertinencia local (Ley Chile, 2017).

Nueva Institucionalidad de la Educación Pública

Mencionado en el párrafo anterior, la Ley N°21.040 establece el Nuevo Sistema de Educación Pública que dispone de cuatro componentes fundamentales, traducidos en seis Títulos y las correspondientes disposiciones transitorias:

- (1) Creación de un sistema para la educación pública y descripción de sus principios orientadores (Título I);

- (2) Creación de la nueva institucionalidad que integrará el sistema de educación pública (Títulos II, III, IV y V);
- (3) Modificaciones a otras leyes vigentes que conciernen a la educación pública (Título VI);
- (4) Reglas para los traspasos de bienes y personal, y para la implementación gradual de la reforma (Disposiciones transitorias).

A diferencia de proyectos anteriores sobre la materia, la presente ley configura un sistema de educación pública, que opera dentro del marco de nuestro sistema educativo mixto, regido por las reglas y principios establecidos en la Constitución, la Ley General de Educación (ley N° 20.370) y la Ley que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (ley N.º 20.529), entre otros cuerpos legales. Sin perjuicio de lo anterior, este sistema también se rige por nuevos principios complementarios, que intentan plasmar las particularidades de la educación pública, como el laicismo, el pluralismo, la provisión obligatoria, el trabajo colaborativo entre sus integrantes y la cobertura del servicio en todo el territorio nacional, entre otros (MINEDUC, 2017).

Con la finalidad de acotar nuestro Marco Referencial, respecto de la Ley N°21.040, consideraremos los Títulos III y IV de la ley se establecen la naturaleza jurídica, el objeto y las principales funciones y atribuciones de los nuevos servicios públicos que conformarán el sistema: *los Servicios Locales de Educación Pública y la Dirección de Educación Pública*, respectivamente. En estos apartados se intenta lograr un equilibrio entre la autonomía en la gestión de los Servicios Locales, y la necesaria supervisión de dicha gestión por parte del nivel central, a través de la Dirección de Educación Pública. Asimismo, se regulan detalladamente los instrumentos de gestión y planificación

educacional. Finalmente, se establecen dos nuevas instancias de participación local en la gestión de los Servicios Locales: el Comité Directivo Local, que asegurará la rendición de cuentas respecto a la calidad del servicio educativo, incidiendo en algunos hitos estratégicos del Servicio Local, y el Consejo Local de Educación Pública, que representará los intereses y visiones de las comunidades educativas, poniendo foco en la mejora educativa.

Servicios Locales de Educación Pública

La Ley N°21.040 (2017) en los Títulos III y IV, señala explícitamente que los SLE *“Serán servicios públicos descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionarán con el presidente de la república a través del Ministerio de Educación.* Su objeto único será proveer, a través de la red de establecimientos educacionales de su dependencia, el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, velando por la mejora continua de la calidad de la educación pública.

Para el cumplimiento de su objeto, el servicio tendrá una serie de funciones y atribuciones, tales como: (a) Administrar los recursos humanos, financieros y materiales del servicio y los establecimientos educacionales de su dependencia; (b) Diseñar y prestar el apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales de su dependencia; (c) Implementar iniciativas de desarrollo profesional para los funcionarios y trabajadores del servicio, así como de los docentes y asistentes de la educación de los establecimientos de su dependencia; (d) Diseñar e implementar sistemas administrativos de seguimiento, monitoreo, rendición de cuentas, evaluación de procesos y evaluación de resultados de los establecimientos de su dependencia; (e) Determinar la apertura, fusión o cierre de establecimientos públicos dentro del territorio de su competencia; (f)

Fomentar el trabajo colaborativo en red de los establecimientos educacionales de su dependencia; entre otras (Ley Chile, 2017).

Surgimiento y relevancia del Liderazgo Intermedio

La Reforma Educacional (2015) introdujo una serie de leyes y normativas que modificaron la institucionalidad del sistema educativo e impactaron directamente en los conocimientos y habilidades requeridas, junto con los objetivos y responsabilidades que deben asumir los sostenedores desde el nivel intermedio. Las más relevantes de estas leyes y normativas son la Ley 20.845 de Inclusión Escolar, la Ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y la Ley 21.040, que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública.

El escenario actual del nivel intermedio de la educación pública ha cambiado significativamente. El año 2018 comenzó la implementación de la Ley 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, uno de los desafíos más grandes para la política educativa, desde la transferencia de la educación estatal a los municipios en 1981. Esta reforma tiene como fin último mejorar la calidad de la educación pública, transformándola en un referente de la educación en Chile, que asegure el aprendizaje y desarrollo integral de todos los estudiantes, preparándolos para los desafíos del siglo XXI. Un componente clave de este cambio es el acento que pone en fortalecer el rol del sostenedor público, poniendo en Servicios Locales de Educación Pública (en adelante, SLEP) –apoyados y orientados por la Dirección de Educación Pública (DEP)–, la misión de proveer una educación con pertinencia local, que responda a los propósitos descritos en todos los establecimientos de su dependencia (Uribe, M., Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020).

El nivel intermedio (comunal o distrital, dependiendo del contexto) ha ganado interés de académicos y creadores de políticas públicas al constituirse en un espacio privilegiado para fortalecer el trabajo a nivel escolar. La investigación educativa ha posicionado, durante las últimas décadas, a la figura del profesor como principal responsable del aprendizaje de los estudiantes, reconociendo también en el liderazgo escolar un factor crítico para ello (Hallinger y Heck, 1996; Leith Wood et al., 2006; Robinson et al., 2009; Day et al., 2009; Weinstein y Muñoz, 2012; Bellei et al., 2014). La literatura especializada ha ido ampliando su mirada desde una perspectiva sistémica, identificando otros espacios y otros actores fundamentales para crear condiciones que aseguren el óptimo desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, entre ellos la gestión y el liderazgo del nivel intermedio (Sharratt y Fullan, 2009). Estudiar e identificar el aporte que realiza este nivel al mejoramiento escolar es una tarea difícil (Daly y Finnigan, 2016; Elfers y Stritikus, 2014), por lo que resulta fundamental conocer y sistematizar evidencia que justifique, mejore y legitime su existencia (Uribe, M., Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020).

En los últimos años, la política educativa ha establecido, además, un conjunto de lineamientos u orientaciones que involucran a los sostenedores educativos. Las directrices más recientes sobre el liderazgo del nivel intermedio de la educación se encuentran en la actualización de los *Estándares Indicativos de Desempeño* para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (EID EES, Mineduc, 2020) en el *Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*. Los Estándares Indicativos son referentes que orientan la evaluación indicativa de desempeño a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación y que, a la vez, entregan orientaciones a los

establecimientos y sus sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional. Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, y Gestión de recursos (Mineduc, 2014). La actualización de los Estándares (Mineduc, 2020), se fundamenta, entre otros antecedentes, en la definición del nuevo sostenedor público que propone la Ley 21.040 (Mineduc, 2020). Los EID EES definen al *sostenedor* como el responsable último de los resultados de los establecimientos a su cargo, de la viabilidad de estos, y de la generación y el fortalecimiento de alianzas y redes entre establecimientos y con otras instituciones. Junto a esto, y para potenciar el liderazgo del director y el equipo directivo de los establecimientos, se indica que el sostenedor debe definir, junto a este equipo, la forma en que organizará el establecimiento y la manera en que se coordinarán entre ambos niveles –liderazgo sostenedor y liderazgo directivo escolar– para lograr una gestión eficaz. En este sentido, los estándares relevan la importancia del sostenedor en la gestión escolar y señalan que, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo con los directores, es necesario que este delimite su rol respecto de los equipos directivos de los establecimientos, definiendo claramente las funciones y responsabilidades (Mineduc, 2020).

En este marco general, el liderazgo consiste esencialmente en *crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un aprendizaje de alto nivel y para que reflexionen sobre su propia práctica de aprendizaje*. La labor de cualquier docente ya sea el director de una escuela liderando un grupo de profesores, un instructor trabajando con un grupo de docentes o un profesor trabajando con un grupo de estudiantes, es transferir el control de aprendizaje del profesor al

estudiante. Del mismo modo, liderar es crear las condiciones para que otros asuman el control de su propio aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo. Es primordial crear un sólido andamiaje para el aprendizaje, encontrar puntos de entrada a él, que sean consistentes con el lugar desde donde parte la gente. También es importante enseñar, de manera más o menos directa, los conocimientos y destrezas necesarios para ser un buen aprendiz. Pero en última instancia, la eficacia tanto del líder como del profesor no está determinada por cuán bien transfieren su propio conocimiento a otras personas, sino en cuán bien preparan a otros para que asuman el control de su propio aprendizaje (Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020).

Construcción del concepto de “*Políticas Educativas Innovadoras*”

Antes de integrarnos a materias de políticas educativas innovadoras implementadas en nuestro sistema educativo, es necesario introducirnos a conceptualizar qué entenderemos por “Innovación Educativa”. Ello porque al momento de delinear nuestro marco referencial, asumiendo que, al narrar y exponer las políticas innovadoras implementadas en nuestro país durante la pandemia, sería interesante elaborar un marco conceptual que dé sentido y significado a nuestra materia de estudio.

Por su parte, la sociedad, a nivel global, ha cambiado a pasos agigantados en las últimas décadas. Los imparable avances científicos han supuesto un giro radical en nuestra forma de ver y conocer el mundo. Se le ha llamado a este nuevo tipo de sociedad, más compleja y dinámica, la “Sociedad del Conocimiento”, y está conducida por ideas, creatividad e innovación, maximizando el aprendizaje y el conocimiento por el bien de los individuos (Sahlberg & Boce, 2010). Este nuevo tipo de sociedad tiene algunas

consecuencias importantes. Entre ellas, destaca una nueva forma de concebir el tiempo y el espacio, un mayor valor para la información y la inmaterialización de los procesos laborales, lo que cambia las relaciones laborales tradicionales donde las personas necesariamente interactuaban presencial y sincrónicamente en un espacio físico (Mella, 2003). La escuela no queda ajena a todos estos cambios. En esta nueva sociedad, las demandas sociales y productivas están dejando atrás el taylorismo propio de la era industrial, y dando paso a la necesidad de individuos formados y con competencias para concebir globalmente las situaciones, y no solo focalizadas en marcos específicos o atomizados. Así mismo, va surgiendo un nuevo concepto de conocimiento, donde las fuentes de información externas al marco escolar y a los sistemas educativos pueden resultar más importantes que los contenidos establecidos en los programas curriculares (Jonnaert, Barrette, Masciotra, & Yaya, 2008). La nueva estructura social, en ese sentido, no soporta la escuela tradicional. Queda claro que ésta necesita un cambio, que no solo implica nuevos contenidos, metodologías y formas de articularlos en el currículum, sino una reestructuración y reculturización completa del sistema escolar, que construya centros escolares coherentes con la nueva sociedad en todas las dimensiones de su trabajo (Fullan, 2007).

Particularmente en Chile, nunca en la historia del país se había posicionado tan fuertemente la demanda por el cambio y la mejora educativa. Las movilizaciones estudiantiles del 2006 y del 2011 pusieron en jaque el sistema educativo (García-Huidobro & Falabella, 2013), y esto significó la aparición de nuevas instituciones y leyes - Ley General de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación (Waissbluth, 2010)-, que instalarían una nueva forma de concebir la educación,

modificando principios históricos de las relaciones entre las políticas y las prácticas. En términos generales, este nuevo paquete legal busca establecer un equilibrio entre una regulación más fuerte desde el nivel central y una autonomía de los centros educativos para elegir la estrategia más apropiada para la mejora, basado en un modelo de calidad vinculado a resultados, combinando estándares de desempeño con evaluaciones periódicas (Espinola & Claro, 2010). Adicionalmente, la Ley SEP, además de hacer una potente y necesaria inyección de recursos en los sectores que más lo necesitan, introduce varias novedades que reestructuran el sistema escolar, entre las que destacan la instalación de metas de aprendizaje y un cambio de paradigma para la mejora y cumplimiento de estas metas, reemplazando la lógica de “arriba hacia abajo” de programas estandarizados que provenían del Ministerio de educación por una lógica que promueve el protagonismo de los centros educativos al momento de diseñar e implementar sus propios planes de mejora. (Raczynski, Muñoz, Weinstein, & Pascual, 2013). Así, la mejora no solo se enfoca en los aprendizajes, sino que genera presiones tanto internas como externas que instalan la responsabilidad de la mejora en los propios centros, lo que transforma las propias dinámicas de la institución. Surge, por lo tanto, la necesidad de que la innovación educativa provenga de los propios centros escolares, y no tanto de programas ministeriales.

La innovación educativa es un concepto que se está posicionando recientemente en el país como un elemento clave para la mejora. Si bien no es nuevo, fue el año 2013 un momento crucial para que el concepto se fuera instalando con mayor fuerza, pues fue decretado por el gobierno de la época como el “Año de la Innovación” (Cheyre, 2013).

Como primera intención de aproximarnos al concepto de “Innovación Educativa”, tomaremos los aportes de Jaume Carbonell (2002), en el texto: La Innovación Educativa (Cañal de León, P. 2005), quien señala: “La innovación educativa, utilizada como sinónimo de renovación pedagógica, es un concepto complejo y polisémico -como lo son los de calidad educativa o libertad de enseñanza- que se presta a múltiples lecturas e interpretaciones. *Aquí lo entendemos como un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante las cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes*”.

El cambio siempre implica una alteración, una transformación de un objeto, de una realidad, de una práctica o de una situación educativa. Por ello, en el caso de la innovación educativa se considera que el cambio es la causa y el fin de una innovación, es decir, se innova para generar cambios. (Margalef, L., y Martija, A., 2006).

Para efectos de nuestra investigación el concepto de innovación educativa lo entendemos a partir de las siguientes características (Margalef, L., y Martija, A., 2006):

- Supone una idea percibida como novedosa por alguien, y a su vez incluye la aceptación de dicha novedad;
- Implica un cambio que busca la mejora de una práctica educativa;
- Es un esfuerzo deliberado y planificado encaminado a la mejora cualitativa de los procesos educativos;
- Conlleva un aprendizaje para quienes se implican activamente en el proceso de innovación.
- Está relacionado con intereses económicos, sociales e ideológicos que influyen en todo proceso de innovación.

De este modo, ya con el concepto de innovación educativa, podemos interiorizarnos a las políticas educativas innovadoras dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia de los años 2020 - 2021, bajo los supuestos de las características anteriormente descritas, comprendiendo que *“una política educativa innovadora, es una acción o cambio ejecutado en una organización, con la finalidad de provocar una reacción que posibilite el surgimiento de nuevas prácticas educativas en la búsqueda de mejoras significativas en el aprendizaje de los estudiantes”*.

Políticas Educativas Innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia

Dicho en párrafos anteriores, con la finalidad de equilibrar los diversos rezagos educativos de las comunidades escolares, especialmente de los estudiantes durante la pandemia, el Mineduc implementó numerosas medidas desde su inicio con la única finalidad de mitigar el descenso en los aprendizajes de los estudiantes, el ausentismo, la desmotivación y por sobre todo la deserción escolar.

Como parte de las 40 medidas dispuestas por el Organismo Ministerial de Educación difundida a los establecimientos escolares en marzo del año 2020, las Orientaciones Educativas, tuvieron como principal finalidad, mitigar los rezagos pedagógicos a lo que se podrían enfrentar los estudiantes en épocas de pandemia. Por su parte, tanto sostenedores y directivos han tenido que adaptar su gestión educativa, con la finalidad de dar continuidad a las políticas educativas emanadas desde el nivel central, evitando la deserción, la desmotivación y la repitencia (MINEDUC, 2020).

El siguiente cuadro representa la multiplicidad de medidas difundidas por el MINEDUC a inicios de la pandemia para que los establecimientos escolares del país pudieran enfrentar de mejor forma la continuidad de la educación, velando por el

bienestar de los estudiantes, así también promover aprendizajes significativos en cada contexto educativo. Dichas medidas se exponen como un referente para que cada institución escolar pudiera concretar sus acciones, tal de garantizar el derecho a educación de su población escolar y facilitar la gestión pedagógica, evaluativa y socioemocional de sus estudiantes. Cada una de las medidas dispuestas por el MINEDUC, a través de la divulgación de estas Orientaciones Educativas fueron elaboradas por la División General de Educación (DGE) y se encuentran distribuidas en planes de intervención y en acciones innovadoras, muchas de las cuales han sido socializadas por el MINEDUC pero que surgió la necesidad de adaptarlas a las situaciones de cambio que provocó en el sistema educativo chileno. Estas son las siguientes:

Orientaciones al Sistema Escolar en Contexto de Covid-19

(Principales Medidas del Ministerio de Educación a inicios del 2020)

Plan de Fortalecimiento de la educación a distancia

Acciones	Descripción de las Acciones
Aprendo en Línea	Plataforma educativa abierta a todas las dimensiones del aprendizaje. El foco principal de Aprendo en Línea fue que cada estudiante pudiera desarrollar de forma continua su año escolar, intentando minimizar el impacto de las circunstancias sobre su desarrollo.
Trabajo intensivo con textos escolares	Por primera vez los estudiantes tuvieron acceso a todos los textos escolares, guías didácticas y cuadernos de actividades de todas las asignaturas y niveles, de manera online. Para todos los niveles, se dispusieron documentos “clase a clase”, en donde los estudiantes se encontraron con orientaciones de uso del texto escolar de Lenguaje y Matemática.
Aprendo en Casa	Reconociendo que no todos los miembros de la comunidad educativa tienen acceso a internet y/o a dispositivos, con apoyo de la FACH se realizaron envíos de material pedagógico físico en las asignaturas de Lenguaje y Matemática, a estudiantes de educación parvularia hasta 4° medio pertenecientes a: Escuelas rurales, establecimientos con categoría de desempeño insuficiente, establecimientos en zonas con poco acceso a internet, Centros del Sename y Aulas hospitalarias.

TV Educa Chile	Respondiendo a una necesidad urgente en tiempos de pandemia, los canales de televisión abierta agrupados en ANATEL y ARCATTEL, en conjunto con el Consejo Nacional de Televisión y el Ministerio de Educación, llegaron a un acuerdo para implementar una señal educativa en el país, TV Educa Chile, la cual comenzó sus transmisiones el 15 de abril de 2020.
Aprendiendo a leer con Bartolo	Para acompañar el proceso de lectoescritura, se entregó el Software educativo "Aprendo a leer con Bartolo", destinado a estudiantes de 1°, 2° y 3° básico. Su entrega fue mediante un enlace descargable y, en el caso de los establecimientos que no cuentan con acceso a internet, se entregó mediante un pendrive (uno por familia, con una distribución total de 2000 pendrives), el cual fue acompañado de material adicional.
Biblioteca Digital Escolar	La Biblioteca Digital Escolar fue implementada en noviembre de 2018 y cuenta con más de 12.000 libros, incluyendo novelas y material educativo. El uso de la Biblioteca Digital Escolar fue ampliamente incentivado durante la pandemia, aumentando casi cinco veces sus descargas diarias durante aquel periodo.
Becas TIC	El Ministerio de Educación, a través de JUNAEB, adelantó en un mes el proceso de entrega de computadores de las Becas TIC, entregando en 2020 más de 125.000 computadores con conexión a internet por once meses. Junto con ello, Mineduc concretó un acuerdo con Movistar y Entel que benefició a 110.000 estudiantes que recibieron sus computadores en el marco del programa Becas TIC;
Plan de Lectoescritura Digital	Esta iniciativa de fomento lector permitió la creación de clubs de lectura de manera remota con libros de la Biblioteca Digital Escolar. Así, los estudiantes recibieron retroalimentación activa del profesor durante el proceso de la lectura, incluso de manera remota, promoviendo la interacción temprana, el apoyo personalizado y facilitando la participación de las familias en la profundización de los hábitos lectores.
Preuniversitarios gratuitos online	El Ministerio de Educación puso a disposición preuniversitarios de forma gratuita para apoyar a los alumnos que necesitaban prepararse para la Prueba de Transición. Los estudiantes pudieron acceder a éstos a través de la plataforma Aprendo en Línea.
Entrega de Tablet a liceos de enseñanza Técnico-Profesional	A través de una alianza público-privada entre la Corporación de la Producción y el Comercio (CPC) y el Ministerio de Educación, se entregaron 16.475 Tablet con conexión a internet. Así, los liceos de enseñanza media técnico-profesional pudieron entregarlos en forma de préstamos a estudiantes de tercero medio, quienes en algunos casos no tuvieron.
Aprendo FM	Esta iniciativa nació para apoyar los aprendizajes de los estudiantes de 7° básico a 4° medio en localidades donde existe conectividad limitada, mediante la emisión de clases radiales. Se produjeron cápsulas radiales alineadas al currículum, difundidas entre noviembre y diciembre a través de 110 radios regionales a lo largo de Chile. Los contenidos abordaron lenguaje, ciencias, matemática, historia y bienestar (educación física y orientación).
Prendo y Aprendo	Durante 2020 se puso a disposición de todas las escuelas con 5 o menos estudiantes (las cuales son principalmente escuelas rurales) un dispositivo que permite acceder a contenidos digitales en lugares donde no hay internet.
Aulas Conectadas	Durante 2020 se avanzó en la habilitación de más de 3.000 aulas con internet, de un total de 10.000 aulas que serán beneficiadas al 2021. Esto significó

	transferencias por más de 7.000 millones de pesos a 84 sostenedores beneficiarios.
Tutores para Chile	El Ministerio de Educación lanzó la red “Tutores para Chile” para que estudiantes de pedagogía pudieran realizar sus prácticas profesionales y, al mismo tiempo, apoyar a los establecimientos y sus equipos docentes en el aprendizaje a distancia. De esta forma, atendiendo el contexto de pandemia, se entregó la posibilidad de que más de 70.000 estudiantes pudieran realizar su práctica de forma virtual y continuar con su formación.
Software Mi primer Bartolo y Fábulas Fabulosas con Bartolo	De manera gratuita, en la web de la Subsecretaría de Educación Parvularia se puso a disposición de todas las familias el software Mi primer Bartolo y Fábulas fabulosas con Bartolo, los cuales se encuentran asociados a los objetivos de aprendizaje.
Cuadernillos de juegos y experiencias de aprendizaje	Para atender a aquellos contextos en que el acceso de internet se consolida como una barrera, se desarrolló un cuadernillo de juegos y experiencias de aprendizaje basados en los Objetivos de aprendizaje priorizados para el tramo de Transición de las Bases Curriculares de Educación Parvularia. Este cuadernillo fue entregado en forma física a todos los niños y niñas matriculados en estos niveles en escuelas rurales que reciben financiamiento del Estado. Además, este material se puso a disposición en formato digital descargable desde la página web de la Subsecretaría.
App Contigo Juego y Aprendo	Esta aplicación cuenta con una funcionalidad de comunicación entre familia y jardín, lo que permite tener un canal institucional fluido entre ambos ambientes de desarrollo y aprendizaje de los niños y niñas. El año 2020 como primera etapa, tuvieron acceso a esta funcionalidad todos los equipos pedagógicos de jardines pertenecientes a los SLEP y a sostenedores que concentren mayor matrícula. Desde el año 2021 el acceso será universal para todos los equipos pedagógicos de jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos.
Kit Junji para el hogar	JUNJI realizó la entrega de kits orientados a territorios rurales, los cuales contenían una guía de actividades para realizar en la casa y una serie de materiales. Este set contiene una caja de lápices de colores, plumones, plasticina, pegamento en barra, papel lustre, tijeras y tempera, entre otros.

Apoyos para Docentes

Acciones	Descripción de las Acciones
Sistemas de Gestión de Aprendizaje	Durante 2020 el Mineduc realizó alianzas con Fundación Chile, Google y Microsoft para apoyar a los establecimientos en disponer, de forma gratuita, del software GSuite para Educación y Office 365 A1.
Aprendo en Línea Docente	La plataforma puso a disposición de los profesores todos los materiales necesarios para sus clases remotas: Planificación de la priorización curricular; Textos escolares; Guías de Trabajo; Evaluaciones formativas. Los profesores podían, además, incorporar en G-Suite los recursos pedagógicos disponibles en la web y crear manuales “clase a clase” en Google Classroom.
Oferta formativa y conferencia para	Más de 25 mil docentes y educadores participaron en la oferta formativa que ofreció el CPEIP este año. El Centro de Innovación del Ministerio de Educación realizó talleres para el uso de las plataformas de aprendizaje, capacitando a

docentes y directivos	más de 10 mil profesores, con diploma de participación. También se realizaron cursos de herramientas de Google Suite para educación. El foco fue la Priorización Curricular, el Aprendizaje Socioemocional y el Uso de Nuevas Tecnologías, oferta que incluyó cursos especialmente diseñados para apoyar en estos temas desde cargos directivos.
WhatsApp Leo Primero	Uno de los objetivos del programa “Leo primero”, lanzado en noviembre de 2018 como parte de Plan Nacional de Calidad, es que todos los niños de Chile mejoren sus niveles de comprensión lectora en sus primeros años de vida escolar. Durante 2020 se lanzó un WhatsApp “Leo primero” para envío de recursos e información relevante a docentes de 1° y 2° básico. Entre éstos se encuentran manuales y videos clase a clase, videos de estrategias para apoderados y audiocuentos, entre otros. Se apoyó vía WhatsApp a más de 3.800 docentes de 1° y 2° básico.

Otros apoyos para las comunidades educativas en áreas fundamentales

Acciones	Descripción de las Acciones
Programa de Alimentación Escolar	Con el objetivo de no interrumpir la alimentación de los estudiantes producto de la suspensión de clases presenciales, desde marzo inició el envío de canastas de alimentación individuales. Durante 2020 JUNAEB realizó el envío de más de 21.480.000 canastas, cada una de las cuales contempló las raciones de desayuno y almuerzo equivalente a 15 días hábiles, y dirigidas a estudiantes beneficiarios de los programas de Alimentación Escolar y de Párvulos.
SIMCE Muestral	Se tomó la decisión de mantener la evaluación Simce de manera muestral (es decir, aplicación para un grupo reducido), obteniendo así representatividad nacional. Comprendiendo el valor de la información para el diseño y evaluación de políticas educativas - más aún en el escenario de pandemia -, pero también considerando que el contexto del año 2020 fue completamente excepcional.
Flexibilización recursos SEP	Con el objetivo de facilitar la implementación de clases en línea y otras estrategias pedagógicas de educación a distancia en el marco de la pandemia por COVID-19, se permitió de manera excepcional que estas iniciativas pudieran financiarse con la Subvención Escolar Preferencial, iniciativa que entrega recursos adicionales por cada alumno prioritario y preferente, a los sostenedores de establecimientos que han firmado con el Mineduc un convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa. Entre los usos que se permitió dar a la subvención está la adquisición de: aplicaciones, plataformas digitales o softwares, internet, equipamiento tecnológico, implementos de higiene y desinfección.
Evaluación Docente Voluntaria	Comprendiendo las dificultades que implicó la pandemia para los profesores, en octubre se aprobó la Ley 21.272, que suspendió la realización de la Evaluación Docente. En ella se planteó que quienes quisieran voluntariamente evaluarse podían hacerlo. Por lo anterior, el Proceso de Evaluación Docente 2020 comenzó el 19 de octubre y concluirá en mayo del 2021, si las condiciones sanitarias permiten grabar. Durante 2020 se inscribieron 47.873

	profesores para participar en la Evaluación Docente. De ellos, 8.404 no suspendieron su proceso evaluativo.
Extensión revalidación TNE y "Tómame la foto" desde casa	El trámite de revalidación la Tarjeta Nacional Estudiantil (TNE), que tradicionalmente tiene plazo hasta el 31 de mayo, se extendió su revalidación hasta el 30 de noviembre. Para facilitar de manera segura el proceso TNE 2020 de los estudiantes que pasaron a 5° básico, 1° medio o que ingresaron por primera vez a la educación superior, se habilitó una plataforma web para que los jóvenes pudieran tomarse la foto de su TNE desde un dispositivo.
Flexibilidad en el uso de los Fondos de Infraestructura	Durante 2020 el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Educación Pública, lanzó cinco convocatorias conducentes a financiar: Proyectos de Conservación por MM\$39.000; Proyectos de Reposición por MM\$50.000 que permiten la reposición parcial o total de establecimientos que presentan deterioro; Proyectos para la eliminación de container por MM\$ 8.000, que permiten la reposición parcial o total de establecimientos educacionales que, como consecuencia del terremoto de 2010 u otras catástrofes naturales, operan con soluciones temporales como container; Proyectos de Diseño por MM\$ 3.0000, orientados a financiar diseños de arquitectura y especialidades necesarios para la reposición parcial o total de un establecimiento educacional que presente deterioro; Proyectos para apoyar el Retorno a Clases (Plan "Yo confío en mi Escuela) por MM\$6.000 para realizar intervenciones en infraestructura y adquirir equipamiento que permita adecuar los espacios físicos para el retorno seguro a clases.
Fortalecimiento del Aprendizaje Socioemocional	Al fortalecer el aprendizaje socioemocional, se obtienen múltiples beneficios: los estudiantes mejoran su desempeño académico, se sienten más comprometidos con su escuela, mejoran sus actitudes positivamente y se mejora la calidad educativa y humana, obteniendo un más saludable clima escolar. Algunas de las actividades que se realizaron en esta línea fueron: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientaciones para padres y apoderados</i> • <i>Claves para el autocuidado docente</i> • <i>Cápsulas de expertos</i> • <i>Ciclo de conferencias online</i>
Bitácora Docente	Para abordar las emociones que se generaron durante el periodo de pandemia, el Ministerio de Educación lanzó la Bitácora Docente, material destinado a ayudar a los profesores en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales. Todos los docentes del país recibieron un cuaderno de trabajo personal y autónomo (230 mil ejemplares aproximadamente, de 232 páginas cada uno) cuyo objetivo fue dar a los docentes la oportunidad de aproximarse al aprendizaje socioemocional desde la propia experiencia, para que así pudieran transmitirlo a sus estudiantes.

Apoyos en educación superior

Acciones	Descripción de las Acciones
Beneficios estudiantiles para educación superior	792 mil jóvenes contaron durante 2020 con apoyo del Estado para cursar sus estudios, ya sea con gratuidad, becas y/o créditos. Se abrieron procesos de apelación online extraordinarios para que todos los postulantes que vieron afectados sus ingresos familiares pudieran actualizar su situación económica y recibir un beneficio según su nueva situación.
Ajuste de temarios de la nueva Prueba de Transición	Con el objetivo de que los jóvenes pudieran prepararse para la nueva Prueba de Transición que reemplazará a la antigua PSU, se ajustaron los temarios de 4° medio que se evaluarán, priorizando aquellos contenidos esenciales para el buen desempeño de los estudiantes en la Educación Superior.
Google Suite y Microsoft para las instituciones de educación superior	Tras concluir un levantamiento con todas las instituciones de Educación Superior, el Ministerio de Educación generó un acuerdo con Google y Microsoft –a través de la Fundación Chile- que permitió poner a disposición de todas las instituciones la aplicación Google Classroom. Esta medida benefició a alrededor de 19 mil estudiantes matriculados en planteles que, si bien contaban con ciertas herramientas tecnológicas, no disponían de este tipo de plataformas. A través del uso de esta plataforma, las instituciones tuvieron la posibilidad de cargar contenidos para los estudiantes, realizar clases mediante videoconferencia y usar diversos recursos de aprendizajes.
Alianza con instituciones para entregar capacitación y buenas prácticas	La Subsecretaría de Educación Superior suscribió una alianza con 15 casas de estudio con trayectoria y experiencia en el desarrollo de modalidades alternativas de enseñanza, para que pudieran compartir sus buenas prácticas y entregar capacitación a los docentes en aquellos planteles que requerían apoyo para potenciar su desarrollo. Asimismo, se llegó a un acuerdo con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México y el Centro Educativo Tknika del Gobierno del País Vasco, que pusieran a disposición de los docentes de educación superior más de 60 tutoriales, guías y materiales que puedan apoyar su proceso de enseñanza online. De igual forma, se inició una ronda de charlas online y se entregaron cupos de capacitación a los académicos de los CFT Estatales.
Fondos para desarrollo y fortalecimiento de educación online	Se focalizaron los Fondos de Áreas Estratégicas, que corresponden a más de 10.000 millones de pesos, para priorizar proyectos destinados al desarrollo de innovación académica y educación a distancia. A su vez, se impulsó que dentro de los 30 mil millones de pesos del Plan de Fortalecimiento de Universidades Estatales 2020 se contemplen proyectos relacionados con este mismo fin.
Activación de SINACES en contexto de emergencia	El Ministerio de Educación activó al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SINACES), para así implementar una coordinación permanente en el contexto de emergencia y asegurar que las instituciones pudieran dar continuidad de los procesos formativos con calidad.
Beca BAES	La Beca de Alimentación para la Educación Superior es un apoyo entregado a través de una tarjeta electrónica de canje para ser utilizada en una red de locales especializados en la venta de productos alimenticios y supermercados.

	Su objetivo es apoyar la permanencia y egreso de la educación superior de estudiantes vulnerables.
--	--

Plan Pedagógico

Acciones	Descripción de las Acciones
Priorización Curricular	El Consejo Nacional de Educación (CNED) aprobó un plan de Priorización Curricular para todos los establecimientos educacionales del país, el cual fue elaborado por la Unidad de Currículum del Ministerio de Educación. La priorización contempla 4 elementos fundamentales: (1) <i>Determina objetivos imprescindibles para la continuidad de los estudios en cada nivel.</i> (2) <i>Entrega flexibilidad para que los establecimientos puedan implementar el currículum acorde a sus metodologías y organización interna.</i> (3) <i>Tiene una mirada de mediano plazo.</i> (4) <i>Mantiene el desarrollo integral del currículum vigente considerando a todas las asignaturas.</i>
Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)	Corresponde a herramientas desarrolladas por la Agencia de Calidad de la Educación cuyo objetivo fue apoyar a los establecimientos en la evaluación, en primer lugar, del estado socioemocional de sus estudiantes y, luego, de los aprendizajes en Lectura y Matemática, para que los equipos directivos y docentes pudieran tomar decisiones técnico-pedagógicas basadas en evidencia y generar planes de trabajo para enfrentar el año escolar 2020. El Diagnóstico Integral de Aprendizajes se compone de: Un instrumento de diagnóstico socioemocional; Un Instrumento de diagnóstico de aprendizajes de Lectura y Matemática. Cerca de 5.543 establecimientos participaron del Diagnóstico Integral durante 2020, con una cobertura de más de 1.177.000 estudiantes. En 2021 se aplicará 3 veces durante el año, para así hacer seguimiento al currículum priorizado.
Nivelación	Los establecimientos recibieron diversos recursos pedagógicos para el desarrollo de los aprendizajes. Una vez realizado el Diagnóstico Integral de Aprendizajes, los docentes podían ingresar los resultados en la plataforma diagnosticointegral.agenciaeducacion.cl , a través de la cual se les otorgó retroalimentación y orientaciones pedagógicas específicas para el contexto de su comunidad educativa, tanto en el ámbito socioemocional como en el ámbito de aprendizajes.

Experiencias de Políticas Educativas Innovadoras en otros contextos

En un estudio realizado por el CIAE (2020), existe “una resignificación del rol de la escuela, una innovación de las prácticas pedagógicas y una generación de vínculos más cercanos con los estudiantes y sus familias, poniendo el foco de la tecnología, en la motivación de los estudiantes que han cobrado fuerza haciendo que se reinvente la labor

docente en el contexto de pandemia”. Así lo concluye el estudio “COVID-19: *Nuevos contextos, nuevas demandas y experiencia docente en Chile*”, desarrollado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), el Centro de Investigación para la Educación Inclusiva y la Red EduGlobal, con el apoyo de la UNESCO.

Según la encuesta, si bien las y los profesores declaran sentirse agobiados y preocupados por su salud, una vez acostumbrados al nuevo contexto han logrado enseñar de acuerdo con lo planificado y el aprendizaje obtenido ha permitido importantes reflexiones pedagógicas sobre el sentido de la educación escolar. “Esa reflexión los lleva a resignificar el rol de la escuela y de sus propias prácticas docentes. Se ha instalado en ellos la pregunta acerca de lo que necesitan los estudiantes para aprender”, dice Beatrice Ávalos. Asimismo, el estudio detectó que, durante este período de crisis sanitaria, las y los profesores han buscado formas distintas e innovadoras en relación con sus prácticas pedagógicas que les permitan conectarse y trabajar con sus estudiantes. “No es cualquier tipo de innovación, sino una innovación sensible en la que recurren más a lo lúdico, centrándose en los aspectos emocionales de los estudiantes, buscando reconocer y respetar sus posibilidades materiales y distintas realidades”, dice el informe de resultados de esta investigación construida sobre la base de una encuesta y de relatos de 2.205 docentes de distintos establecimientos y territorios (CIAE, 2020).

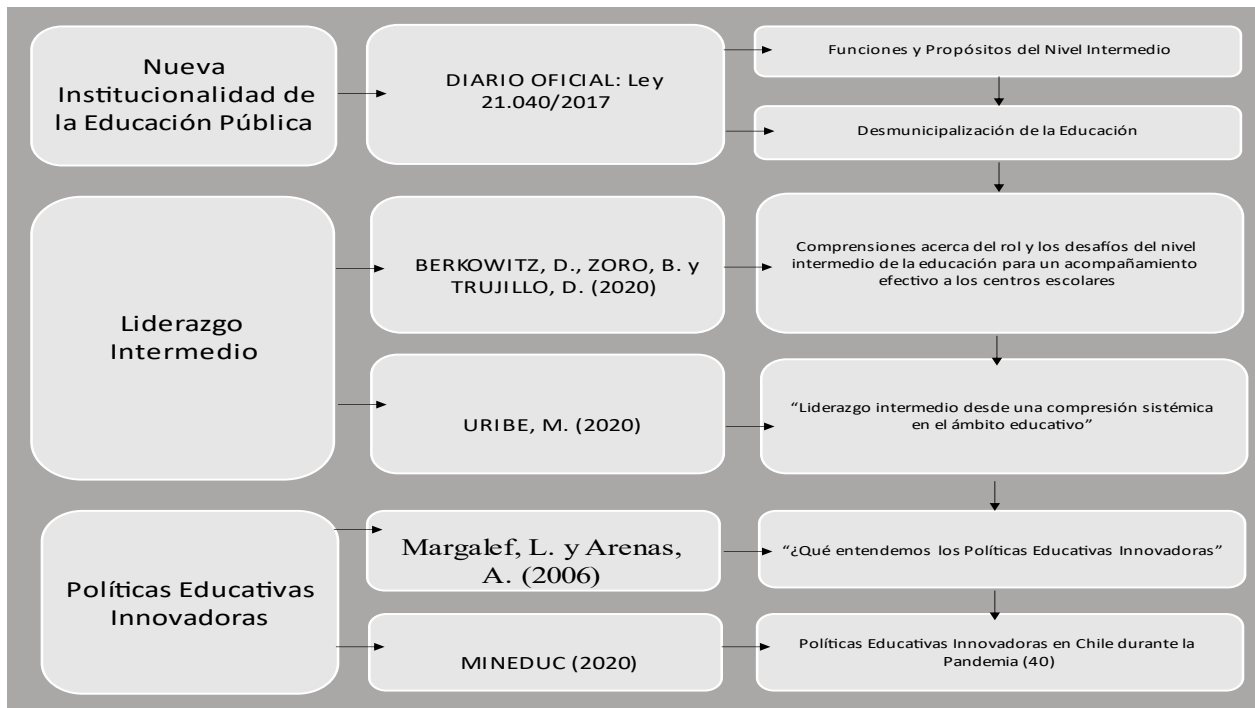
En relación con el contacto con las familias, el estudio concluye que las circunstancias de educación a distancia han permitido que los docentes adquieran más conocimientos sobre las familias de sus estudiantes, sus realidades y contextos. Por ejemplo, el 42% de los y las docentes afirmó haberse contactado con sus estudiantes la última semana de manera presencial o a distancia por “asuntos relacionados con el trabajo escolar de su asignatura o curso y su jefatura” y/o “para saber cómo estaban”.

"Manifiestan una gran preocupación por sus alumnos y sus familias, especialmente en relación con el bienestar, al aprendizaje y los problemas económicos. Esta modalidad en línea les ha permitido estar en una relación más de uno a uno con los estudiantes, los van viendo más en su contexto familiar, presente todo el día. El rol del profesor incluye acogida, motivación y contención emocional", explica Mercedes Celedón, directora de EduGlobal (CIAE, 2020).

En una investigación patrocinada por la Facultad de Educación de la Universidad de Concepción, denominada: "Percepción de las y los docentes del Liceo Luis Araya, comuna de La Florida, Región del Bío-Bío, respecto del trabajo remoto en contextos de pandemia COVID-19 (Aliaga, M.I y Valenzuela, B.E.), concluyen que "a partir de los datos obtenidos en la investigación realizada, fue posible identificar las principales problemáticas surgidas del trabajo remoto, entre ellas tenemos los problemas de conexión por parte de los estudiantes y docentes, la falta de interés por parte del estudiantado al momento de recibir los contenidos, las largas distancias existentes entre los hogares de las y los estudiantes y el establecimiento para acceder a material en físico, la no existencia de equipamiento tecnológico suficiente por parte de las y los docentes, estudiantes y educadores". Del mismo modo, también evidencian que "el cierre de los establecimientos y el trabajo remoto implicó que las y los docentes cambiaran su modelo tradicional de trabajo pedagógico, el profesorado encuestado percibe su labor docente con una mirada ambigua, debido a la falta de apoyo por parte de las y los apoderados del establecimiento dentro del proceso de aprendizaje del estudiantado, y también por los directivos por el escaso apoyo entregado tanto en el ámbito académico y emocional. No obstante, fue posible incrementar el trabajo colaborativo entre colegas del establecimiento. Las diferentes medidas adoptadas para la realización de clases han ido

modificando el proceso de aprendizaje y la priorización curricular emanada desde el Ministerio de Educación, las y los docentes encuestados señalan dentro de un nivel importante: el asegurar la continuidad del aprendizaje académico, asegurar la continuidad de la evaluación del aprendizaje, fortalecer el apoyo a los apoderados para que contribuyan con el aprendizaje de sus estudiantes, asegurar el bienestar emocional del estudiantado. Se destaca que las y los docentes señalaron como muy importante: entregar el apoyo profesional y consejo al profesorado y asistentes, el asegurar el bienestar de educadores, docentes y asistentes. Esto se debe principalmente a que el profesorado encuestado también señala que se encuentran muy insatisfechos respecto al aumento de su jornada de trabajo. Por consiguiente, incrementaron sus niveles de estrés, repercutiendo en su salud mental, su rol como docentes e integrante de una familia”.

Matriz de Análisis Referencial



IV. MARCO METODOLÓGICO

Enfoque Metodológico

Considerando que el objetivo general de la presente investigación es *analizar las percepciones de los directores públicos y privados con las orientaciones educativas dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia*, dicha investigación se sustentará en un Enfoque Cualitativo que privilegia un análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos que forman parte de nuestra realidad estudiada. Al respecto, nuestra unidad de análisis, serán las *percepciones de los directores públicos y privados*, y nuestra realidad estudiada serán las *políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia*.

Tipo de Diseño

Considerando que la presente investigación pretende analizar las percepciones de los directores públicos y privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia, el tipo de diseño se sustenta en una descripción y análisis comparativo entre las narrativas de los directores ejecutivos con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, que para la presente investigación consiste en describir sus experiencias respecto de dichas políticas y analizarlas en profundidad, tal como se perciben en su entorno.

Tipo de Investigación

Respecto del tipo de investigación ésta es de *carácter descriptiva no experimental*, que se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos, tal y cómo se dan en su contexto natural para después analizarlos. Es decir, en esta investigación se persigue describir las percepciones de los directores públicos y privados en su conjunto y compararlas con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

Muestra

Para efectos de la presente investigación, se utilizará una muestra de 4 directores ejecutivos públicos y privados que al amparo de la Ley 21.040, corresponden a directores ejecutivos en ejercicio del cargo de algún Servicio Local de Educación Pública (SLEP) y directores ejecutivos de Fundaciones o Corporaciones Educativas que reciben aportes estatales para su administración. Los criterios de selección para desarrollar la presente investigación, es que deben haber ejercido el cargo de director ejecutivo público o privado durante los años 2020 y 2021 inclusive, e independiente de su sexo, edad, profesión, años de experiencia, años de antigüedad en el cargo y localidad geográfica.

Instrumento / Técnica

Para la presente investigación se utilizará una entrevista semi estructurada a cada uno de los directores por separado, efectuando preguntas dirigidas, concretas e intencionadas, con la finalidad de describir y analizar sus percepciones respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia. Sin embargo, al intencionar preguntas predefinidas se permitirá el surgimiento de otras

preguntas aclaratorias y explicativas surgidas desde el investigador, con la finalidad de profundizar y concretar sus percepciones, creencias y experiencias respecto del foco de la investigación. La entrevista en sí misma, permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida (Fontana y Frey, 2005). Ello conlleva que, si bien existen preguntas preestablecidas antes de implementar la sesión, se permite flexiblemente el surgimiento de otras interrogantes o temas a consultar.

Con la finalidad de que el entrevistado exponga sus percepciones, experiencias, creencias y reflexiones durante la exposición de sus narrativas, se dispondrá de preguntas introductorias, capaces de abrir e introducir a los entrevistados en materias experienciales respecto de la pandemia. Posteriormente se dispondrá de 4 preguntas focalizadas, conforme a describir sus percepciones respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la Pandemia de los años 2020 y 2021. Finalmente se dispondrá de 2 preguntas integradoras que permita describir sus proyecciones y desafíos post-pandémicos. Las preguntas son las siguientes:

Preguntas Introductorias

- *En su rol de director ejecutivo, ¿cómo describiría sus experiencias respecto de la actual pandemia?*
- *Durante su gestión, ¿realizó algún/os cambio/s durante la época de pandemia para que los establecimientos continuaran desarrollando su gestión escolar de*

manera efectiva? ¿Usted considera que ese cambio es una innovación educativa?

Preguntas Focalizadas

- *Durante la Pandemia de los años 2020 y 2021, el MINEDUC implementó a nivel nacional cerca de 40 medidas innovadoras en los establecimientos escolares. ¿Usted aplicó alguna de estas medidas?, ¿Cuáles?*
- *¿Cuál es su percepción acerca de las políticas educativas implementadas en Chile durante la pandemia?*
- *¿Cuáles son las medidas educativas innovadoras de mayor acierto implementadas por el MINEDUC durante la pandemia y que repercutieron favorablemente en la educación chilena?*
- *¿Cuáles son las medidas educativas innovadoras de menor acierto dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia y que dificultaron su implementación?*

Preguntas Integradoras

- *Según su opinión, ¿Qué otras medidas o políticas se podrían haber incorporado en educación durante la pandemia?*
- *¿Cuáles son los aspectos que considera más desafiantes de su gestión al momento de regresar a clases presenciales?*

Respecto de la gestión de las entrevistas, es decir de su planificación y ejecución, éstas serán lideradas por el mismo investigador, contando para ello con una carta dispuesta por la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo dirigida a cada uno de los directores ejecutivos públicos y privados. Del mismo modo, el investigador enviará un correo electrónico a dichos directores, solicitando su participación y explicando la finalidad de esta. Posteriormente, junto con el entrevistado se acordará si la entrevista se ejecutará vía remota o presencial, existiendo la posibilidad de que el investigador disponga de sus propios medios de locomoción para llevar a cabo dichas entrevistas. Durante la ejecución de estas se entregará a cada entrevistado la misma carta (física) y una pauta de consentimiento que verifica que el entrevistado participó voluntariamente de la entrevista y que sus resultados son solo con fines investigativos.

Tipo de Análisis

Con la finalidad de responder a nuestra pregunta de investigación que se desprende del Objetivo General que refiere a *“Analizar las percepciones de los directores ejecutivos públicos y privados, con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia”*, se utilizará la técnica investigativa de *Análisis del Discurso* que nos permite interpretar las narrativas verbales de cada uno de los directores ejecutivos entrevistados, tanto de la dimensión temática, como de otros temas surgidos desde los entrevistados. Posteriormente, una vez revisadas y descritas las narrativas de cada uno de los directores ejecutivos, éstas se compararán con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas durante la pandemia.

Análisis del Discurso a partir de las entrevistas efectuadas

La técnica de Análisis del Discurso nos permitirá técnicamente responder al primer objetivo específico que es *describir las percepciones de los directores ejecutivos públicos y privados, por separado, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.*

Una vez efectuada la entrevista semiestructurada, estas serán transcritas a un documento en word para posteriormente iniciar un proceso de codificación que consiste en definir categorías o unidades mínimas de sentido que permita clasificar los contenidos que enuncian los directores en sus discursos. Finalmente, se dará paso a la construcción de relaciones entre los diversos códigos a fin de elaborar estructuras semánticas que disponen las diversas categorías entre sí al interior de cada entrevista respecto de las orientaciones dispuestas por el MINEDUC en materias de políticas educativas innovadoras implementadas en Chile durante la pandemia.

V. RESULTADOS

Una vez desarrolladas todas las entrevistas a cada uno de los directores ejecutivos de SLEP, de Corporaciones y Fundaciones Educativas, en la que respondieron la totalidad de las preguntas, tanto introductorias, focalizadas e integrativas, y con la finalidad de dar respuesta a nuestros objetivos específicos que son: (1) *describir las percepciones de directores ejecutivos respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas por el MINEDUC durante la pandemia*, y (2) *Relacionar las percepciones de los directores ejecutivos con las Orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas durante la pandemia*, se procederá a efectuar un análisis de los resultados que conlleva la siguiente estructura: En una primera instancia, se expondrá la presentación de las *percepciones de los directores entrevistados* respecto de cada una de las preguntas que sirvieron como vehículos para desarrollar las entrevistas aplicadas a los entrevistados. Posterior a ello, se presentan algunas *evidencias lingüísticas* de las percepciones que los directores sostienen y refieren, con lo cual se construyeron categorías y subcategorías a las informaciones declaradas como percepciones. Seguidamente, con la finalidad de responder a nuestro segundo objetivo se relacionarán las percepciones de los directores con las *Orientaciones Educativas* dispuestas por el MINEDUC respecto de las políticas educativas innovadoras explicitadas e informadas a los sistemas escolares durante la pandemia. Lo que se intenta con esta descripción es relacionar el currículum prescrito (declarado en la Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC) y el nivel de

concreción micropolítica vivenciado o experimentado por las comunidades escolares en las que participan los directores ejecutivos.

Frente a la pregunta 1, respecto de *¿Cómo describiría sus experiencias respecto de la actual pandemia?*, los códigos se agruparon en 7 subcategorías: *“Experiencia Compleja”*, *“Burocracia del Sistema”*, *“Estrategias para Enfrentar la Pandemia”*, *“Proceso Artesanal de la Gestión”*, *“Adaptación al Cambio”*, *“Estrés Docente”* y *“Experiencia Exitosa”*.

Frente a la subcategoría *Adaptación al Cambio (AC)* los participantes entrevistados perciben experiencias positivas respecto de la actual pandemia. Adicionalmente, todos los directores entrevistados coinciden en apreciar que tuvieron que adaptarse a los cambios que les había provocado la actual pandemia, especialmente en los procesos de gestión referidos a trabajar ciertas actividades de manera focalizadas, buscando mecanismos y estrategias para implementarlas, teniendo que reinventar en las organizaciones maneras de cómo comunicarse y en el uso de herramientas digitales, especialmente.

Respecto de la subcategoría *Experiencias Complejas (EC)*, 2 de los entrevistados perciben la actual pandemia, como una experiencia compleja, sosteniendo que por un lado los estudiantes, especialmente los de mayores niveles tuvieron muy poco interés en conectarse a clases. Del mismo modo, porque tuvieron que enfrentar una gestión curricular de las escuelas de manera improvisada.

Respecto de la subcategoría *Estrategias para Enfrentar la Pandemia (EEP)* 2 de los directores sostienen que frente a la pandemia desarrollaron una actitud más

propositiva para hacer frente a la pandemia, orientando a los colegios a compartir herramientas que promovieran continuar ejecutando sus actividades académicas y administrativas.

Conforme a la subcategoría *Proceso Artesanal en la Gestión (PAG)*, solo uno de los directores entrevistados percibe que su gestión directiva estuvo centrada como un proceso artesanal, que se fue desarrollando paulatinamente para responder a las demandas del sistema.

Frente a la subcategoría *Estrés Docente (ED)*, sólo uno de los entrevistados percibe que los profesores durante la pandemia se vieron enfrentados de manera compleja a desarrollar procesos educativos a los cuales no tenían la preparación para llevarlo a cabo, lo que implicó inicialmente aprender a dar uso a las tecnologías y modificar las estrategias de enseñanza que pudieran repercutir en el aprendizaje.

Finalmente, en la subcategoría *Experiencia Exitosa (EE)*, solo uno de los entrevistados sostiene que su experiencia frente a la pandemia significó que esta fue una experiencia positiva, enriquecedora que fortaleció el compromiso de los diversos actores del sistema escolar, vivenciado por medio de expresiones de colaboración, identidad y trabajo con las familias de los estudiantes.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones de los directores ejecutivos entrevistados

“han sido 2 años complicados desde el punto de vista de garantizar el derecho a la educación” (EC)

“llegamos muy tarde. Compramos computadores, pero por temas burocrático, lo público funciona distinto a lo privado” (BS)

“había que vencer la pandemia, no había que dejarse vencer por ella, sino que había que derrotar a la pandemia” (EP)

“creo que ese proceso como de manera artesanal y de a poquito se fue como armando un poco” (PA)

“entonces tuvimos que reinventarnos para trabajar a distancia” (AE)

“y en general la percepción yo creo que se ve mucho estrés en los profesores mucha frustración (ED)

“se fortaleció bastante el compromiso de los diferentes actores” (EE)

La pandemia de COVID-19 enfrentó a los sistemas educacionales del mundo a una situación sin precedentes. Según datos de la UNESCO, durante el peak de abril del 2020, 194 países cerraron los establecimientos educacionales a nivel nacional, afectando a más de 1.480 millones de estudiantes a nivel mundial. En Chile, el 3 de marzo se presentó el primer caso de COVID-19. La propagación del virus y la incertidumbre respecto a éste requirieron respuestas rápidas. Así, a contar del 16 de marzo se decretó la suspensión de clases presenciales a nivel nacional, iniciando un periodo de educación a distancia (MINEDUC, 2020).

Si tomamos como referencia las Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia, este sostiene que “existen aspectos menos amigables del desarrollo tecnológico y el intercambio global: el exceso de información puede resultar abrumador si no existe capacidad para analizarla críticamente; la disponibilidad de recursos tecnológicos no asegura la capacidad de utilizarlos adecuadamente y el desarrollo tecnológico no llega por igual a todos, puesto que en nuestro país existe un 12.6% de los hogares sin acceso a internet, observándose una mayor brecha en sectores rurales y entre adultos mayores (DEG, 2020).

Lo anterior, nos permite comprender que el solo hecho de que cada establecimiento cuente con los recursos tecnológicos y accesos a internet no conlleva necesariamente que quienes lideran los procesos educativos al interior de los establecimientos, logren adaptar a las circunstancias de la pandemia las diversas acciones pedagógicas de manera efectiva. De este modo es fácil comprender que existieron al interior de cada contexto educativo diversas realidades sentidas y percibidas respecto de la gestión que cada dirección implementó junto a sus docentes.

En vista del inicio de la pandemia las percepciones de los directores ejecutivos entrevistados aluden a diversas experiencias respecto de cómo vivenciaron la pandemia en sus localidades escolares. Particularmente la mayoría de los entrevistados perciben que sus experiencias se relacionan principalmente con una necesidad de adaptarse al cambio que les provocó la actual pandemia, implicando con ello, la necesidad de recepcionar las orientaciones educativas innovadoras dispuestas por el MINEDUC y replantearse un desafío de enfrentar la pandemia que afectaba a nivel mundial, a través de diversos planes ofertados por este ministerio, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas durante la pandemia. Es evidente, que existen percepciones aisladas que gravitan esencialmente en situaciones negativas y complejas, sin embargo, también se reportan aspectos valorados por los entrevistados que evidencian una oportunidad adaptativa y el desafío de gestionar sus establecimientos para hacer frente a esta realidad.

Frente a la pregunta 2, ¿Realizó algún/os cambio/s durante la época de pandemia para que los establecimientos continuaran desarrollando su gestión escolar de manera efectiva? ¿Usted considera que ese cambio es una innovación educativa?, los códigos se agruparon en 2 subcategorías: “*Gestión del Cambio*” e “*Innovación al Cambio*”.

Respecto de la subcategoría de *Gestión del Cambio* (GC), todos los entrevistados participantes de la entrevista señalan que durante la pandemia ejecutaron adaptaciones para que los colegios continuaran desarrollando su gestión escolar de manera efectiva. Algunos de los cambios que ellos ejecutaron son refieren principalmente a recepcionar del parte del MINEDUC una plataforma educativa para apoyar el ejercicio de profesores y estudiantes durante sus clases sea esto por medio del uso de classroom, uso de zoom, ejercicio del Works pace. Ello implicó desde sus percepciones, capacitar prontamente a los profesores inicialmente para posteriormente dar seguimiento y monitoreo de sus acciones en función de apoyar a los estudiantes en su aprendizaje.

Respecto de la subcategoría de *Innovación al Cambio*, 3 de los entrevistados perciben que dentro de su gestión ejecutaron durante las clases remotas actividades innovadoras para promover el aprendizaje de los estudiantes, orientando a las comunidades, capacitando a los profesores, especialmente en el uso de las nuevas tecnologías y modificando la acción educativa que se ejecutaba hasta antes de la pandemia.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones de los directores ejecutivos entrevistados

“El MINEDUC puso una serie de herramientas para hacer una serie de seguimientos, monitoreo y eso nosotros a nosotros nos permitió tener una panorámica general del servicio y

tomar decisiones en ese sentido” (CG).

“Pero vamos a integrando distintas cosas según el contexto que estamos viviendo estamos. Todo esto forma parte de una innovación educativa, que yo creo que es buscar distintas maneras de hacer las cosas, también adaptándose a lo que está pasando” (IC)

Por su parte, las Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC, sostiene que se requiere conformar un ambiente de aprendizaje complejo que permita las interacciones, el diálogo y la colaboración y que son elementos que forman parte del proceso de aprendizaje. Para generar este ambiente, es necesario contemplar diversas dimensiones que permitan contextualizar la enseñanza: La situación del estudiante y sus familias, las características de los estudiantes, la definición de los objetivos de aprendizaje, la organización del trabajo de los estudiantes y la disposición de los espacios de aprendizaje, y los materiales y recursos de los que se va a disponer.

Al respecto, podemos analizar que cuando los entrevistados responden a esta pregunta, solo hacen referencia a los materiales y recursos de los que disponen y a la organización de los trabajos con los estudiantes y la disposición de los espacios de aprendizaje. Del mismo modo, los entrevistados al responder a esta interrogante no exponen dentro de sus percepciones referidas a gestión del cambio, lo relacionado con las características de los estudiantes, y la definición de objetivos de aprendizaje al momento de gestionar los establecimientos escolares frente a la pandemia.

Frente a la pregunta 3: *Durante la Pandemia de los años 2020 y 2021, el MINEDUC implementó a nivel nacional cerca de 40 medidas innovadoras en los establecimientos escolares. ¿Usted aplicó alguna de estas medidas?, ¿Cuáles?, los códigos se agruparon en 4 Categoría definidas previamente, tomando como referencia las siguientes Medidas: “Fortalecimiento de la Educación a Distancia”, “Apoyo para los Docentes”, “Plan Pedagógico” y “Otros Apoyos a las Comunidades”.*

Frente a la Categoría de *Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia* (MED), todos los entrevistados perciben que se implementaron preferentemente: Aprendo en Línea, Aprendo en Casa, TV Educa Chile, Leo Primero y Tablet para TP. Solo dos de los entrevistados plantean que promovieron la implementación de Textos Escolares y el Plan de Lectura Digital. Sin embargo, solo uno de los entrevistados implementó en su gestión la plataforma Puntaje Nacional, uso de las Becas Tics, Aulas Conectadas, Cuadernillos de Juegos y la Biblioteca Escolar Digital. Mas allá de lo anterior, ninguno de los entrevistados implementó Aprendo FM, Prendo y Aprendo y Tutores para Chile.

Referente a la Categoría *Medidas del Plan Pedagógico* (MPP), 3 de los entrevistados refieren que implementaron la Priorización Curricular y solo dos de los entrevistados sostiene que además de lo anterior ejecutaron en sus establecimientos escolares el Diagnóstico Integral de los Aprendizajes.

Según la Categoría *Medidas de Otros Apoyos a las Comunidades Educativas* (MOACE), solo 2 de los entrevistados valoran la implementación en sus establecimientos los Programas de Alimentación Escolar, así también reconocen en el MINEDUC como

una muy buena política haber permitido la Flexibilidad del uso de los Recursos SEP durante la pandemia.

Por último, en la Categoría *Medidas de Apoyo para los Docentes (MAD)*, solo uno de los entrevistados plantea que implementó en sus establecimientos escolares el Sistema de Gestión de Aprendizaje, y la Oferta Formativa dispuesta por el CPEIP para los docentes.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones de los directores ejecutivos entrevistados

“Sí, bueno, ahí un ministerio puso el Aprendo en Línea que nosotros lo promocionamos full en la página web”.

“Según eso nosotros liberamos todo nuestro material y lo hicimos parte de Aprendo en Casa y lo compartimos”.

“Lo que fortalecimiento de la educación a distancia, por supuesto aprende en línea los aspectos claves digitales que Aprendo en Casa le pusimos mucho énfasis para que los niños siempre se pudieran conectar a TV Educa Chile”.

“Lo que si usamos fueron las Tablet para TP, Aulas Conectadas”.

Por su parte, en las Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC referidas a los diversos planes o medidas de apoyo tanto a los docentes, como a los estudiantes y apoderados, este dispuso para los diversos establecimientos un total de 40 medidas para fortalecer la educación a distancia en la que se veían afectados estudiantes, profesores, asistentes de la educación y directivos. Entre estos, el organismo ministerial los agrupó en 5 planes operativos de los cuales 4 de ellos tienen relación directa con la gestión de los establecimientos educacionales y 1 de ellos con la educación superior. Entre los planes de apoyo a las escuelas se sitúa un Plan de Apoyo de

Educación a Distancia, un Plan de Apoyo a los Docentes, un Plan Pedagógico y un Plan de Apoyo a las Comunidades Escolares. De la amplia gama de recursos y espacios educativos dispuestos por el MINEDUC desde el inicio de la pandemia, los directores ejecutivos entrevistados solo mencionan algunas de ellas. Sin embargo, también se puede apreciar que las medidas que ellos valoran se sitúan bajo necesidades contextuales y no necesariamente por no nombrarlas explica que al interior de cada establecimiento algunos actores no las hayan implementado.

Frente a la pregunta 4: ¿Cuál es su percepción acerca de las políticas educativas implementadas en Chile durante la pandemia?, los códigos se agruparon en 4 Categorías: *Reacción Inmediata del MINEDUC (RIM)*, *Problemas de Conectividad de los Estudiantes (PCE)*, *Orientaciones Claras del MINEDUC (OCM)*, *Certeza en las decisiones del MINEDUC (CDM)*, *Problemas de Implementación (PI)*.

En lo referente a la subcategoría: *Reacción Inmediata del MINEDUC (RIM)*, dos de los directores ejecutivos perciben que ante la pandemia reaccionó de manera pronta, rápida y con urgencia, tanto en la implementación de políticas al servicio de las comunidades, como también en la disposición de recursos materiales.

Además de lo anterior, en la subcategoría: *Certeza en las Decisiones del MINEDUC (CDM)*, 2 de los directores entrevistados perciben que el organismo de educación tomó buenas decisiones para hacer frente a la pandemia en materias educativas y que sus implementaciones pudieron disminuir en algo la brecha educativa que a posterior se provocó.

En lo que se refiere a la subcategoría: *Problemas de Conectividad de los Estudiantes* (PCE) dos de los directores ejecutivos entrevistados, sostienen que este problema afectó principalmente a los estudiantes de escasos recursos, mermando la posibilidad de conectarse a clases, más allá de la existencia de computadores o de voluntad para conectarse.

Aludiendo a la subcategoría: *Orientaciones Claras del MINEDUC* (OCM), solo uno de los directores ejecutivos entrevistados aprecia que este organismo entregó a los establecimientos orientaciones claras para implementar rápidamente las orientaciones educativas a los establecimientos y comunidades educativas.

Por último, en la subcategoría de *Problemas de Implementación* (PI), solo uno de los participantes de las entrevistas, aprecia que el organismo de educación presentó dificultades para implementar especialmente la priorización curricular, describiendo que, al momento de publicarla a los establecimientos, no todos los establecimientos lograron concretarlas al aula.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones de los directores ejecutivos entrevistados

“Yo creo que Chile hizo mucho desde el punto de vista de poner a disposición rápidamente una cantidad de materiales y contenidos para dar respuesta a la urgencia” (RIM)

“creo que en ese sentido en general ellos tomaron buenas decisiones y buenos aciertos en varias, quizá uno más bajo que otro, pero buenas decisiones” (BD)

“yo creo que se hicieron cosas buenas, el problema es que el problema estuvo en la bajada, en la llegada a la escuela” (PI)

Al relacionar las percepciones de los directores ejecutivos entrevistados con las orientaciones educativas dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia, es necesario destacar que a parte de la Priorización Curricular dispuesta a los establecimientos se implementó en el tránsito del año 2019, como consecuencia del “Estallido Social”. Del mismo modo, también es significativo recordar que muchas de las políticas educativas implementadas en Chile durante la pandemia se estaban implementando en los diversos establecimientos desde antes de la pandemia. Así, por ejemplo, el MINEDUC ya había dispuesto de una serie de recursos educativos, espacios de aprendizaje, apoyo a las comunidades y a los docentes especialmente, adaptando dichas políticas educativas a contextos de pandemia, a fin de garantizar el derecho a la educación, la promoción de los aprendizajes, la participación a clases, entre otros. Dicho de otro modo, de las 40 medidas aproximadamente, la gran mayoría de dichas acciones ya se habían implementado en el sistema escolar. El MINEDUC, al iniciar la pandemia ejecutó adaptaciones y cambios a las estrategias de cómo se pudiera seguir avanzando en educación a partir de este nuevo escenario vivenciado a nivel nacional. De este modo, es posible comprender que desde la mirada de los entrevistados hubieran existido problemas de conectividad que generaba complejidades significativas especialmente para los estudiantes. Sin embargo, más allá de ello, también es posible apreciar negativamente que la implementación de estos cambios y medidas implementadas fueron comunicadas oficialmente a las comunidades escolares a fines de marzo del 2020, es decir a un mes del inicio del año escolar, por lo cual también es de entender que las percepciones de algunos directores fueran representativas de cómo reaccionó el MINEDUC ante una pandemia que se expandía a nivel mundial y que aterrizó en nuestro país a mediados de febrero.

Frente a la pregunta 5: ¿Cuáles son las medidas educativas innovadoras de *mayor acierto* implementadas por el MINEDUC durante la pandemia y que repercutieron favorablemente en la educación chilena?, los códigos se agruparon en 4 subcategorías definidas previamente, tomando como referencia las siguientes Medidas: *Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)*, *Medidas de Apoyo para los Docentes (MAD)*, *Medidas de Plan Pedagógico (MPP)*, *Medidas de Otros Apoyos a las Comunidades Educativas (MAC)*.

En cuanto a las *Medidas del Plan Pedagógico (MPP)*, todos los directores participantes de la entrevista perciben y valoran que el ministerio haya acertado al implementar la Priorización Curricular y las Pruebas DIA, permitiendo que tanto profesores como estudiantes pudieran focalizar objetivos de aprendizaje, acotar los tiempos para su implementación y recepcionar resultados de aprendizaje de los estudiantes con la finalidad de dar prontitud a la gestión curricular y evaluativa como un mecanismo de monitoreo y retroalimentación de sus procesos educativos.

En cuanto a la subcategoría: *Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)*, 3 de los directores entrevistados refieren en sus percepciones que esta medida dispuesta por el MINEDUC durante la pandemia les permitió gestionar de manera eficiente la continuidad de las clases durante la pandemia, percibiendo preferentemente que el apoyo tecnológico asociado a los programas Aprendo en Casa, Aprendo en línea, Puntaje Nacional y Google classrom fueron los apoyos más acertados que el organismo ministerial implementó durante el COVID-19.

En lo referente a las *Medidas de Otros Apoyos a las Comunidades (MAC)*, 2 de los directores entrevistados perciben que fue un acierto que, frente a esta medida, el

ministerio de educación haya permitido que los sostenedores pudieran flexibilizar el uso de los Recursos SEP durante la pandemia, permitiendo distribuir los recursos de manera pertinente, según las necesidades de cada establecimiento. Por otro lado, uno de los directores percibe como un muy buen acierto que el organismo haya cambiado la estrategia para que todos los estudiantes pudieran verse beneficiados de su alimentación escolar. De igual forma, otro de los directores también percibe que los Fondos de Infraestructura también fueron un acierto para adaptarlo a las necesidades del contexto de pandemia.

En relación con la subcategoría: *Apoyo a los Docentes* (MAD), 2 de los directores entrevistados perciben y valoran como un acierto que dentro de esta medida el MINEDUC haya implementado el Sistema de Recursos de Aprendizaje. En tanto uno de los directores percibe que un gran acierto es que el MINEDUC haya facilitado el trabajo docente por medio de la entrega y abastecimiento con material tecnológico a las escuelas y liceos del país.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones
de los directores ejecutivos entrevistados

“y me quedo con Aprendo en Casa y Leo Primero. Eso sobre todo” (MFED)

“me quedo con Sistema de Recursos de Aprendizaje” (MAD)

Yo creo que la Priorización Curricular vino a calmar también
mucho la ansiedad de las profesoras” (MPP)

y “los fondos de infraestructura obviamente que también fue como bueno,
pero me quedaría con la flexibilidad SEP” (MAC)

Al relacionar las percepciones de los directores ejecutivos entrevistados con las Orientaciones Educativas dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia, se observa que, frente a la interrogante señalada en el primer apartado, los directores participantes de la entrevista perciben con mayor consenso que los aciertos del ministerio de educación se agrupan principalmente en las categorías de fortalecimiento de la educación a distancia, cuyos componentes más destacados por los entrevistados posicionan al apoyo tecnológico dispuesto por el MINEDUC al momento de enfrentar el desafío de hacer clases por vía remota. También, identifican como recursos que fortalecieron la gestión de las escuelas durante la pandemia las medidas del plan pedagógico, cuyos componentes más valorados por los entrevistados a la disposición de la Priorización Curricular y las pruebas DIA. En contraste con lo anterior, existen percepciones aisladas de otros dos directores respecto de otras medidas implementadas por el MINEDUC durante la pandemia, como es la Nivelación de Estudios.

Frente a la pregunta 6: ¿Cuáles son las medidas educativas innovadoras de menor acierto dispuestas por el MINEDUC durante la pandemia y que dificultaron su implementación?, los códigos se agruparon en 3 subcategorías definidas previamente: *Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)*, *Medidas de Apoyo a los Docentes (MAD)* y *Medidas del Plan Pedagógico (MPP)*.

En cuanto a la subcategoría: *Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)*, 2 de los directores entrevistados perciben que las medidas de menor acierto dispuestas por el Mineduc fueron los problemas de conectividad de los estudiantes por problemas de señal, generando en los establecimientos un problema adicional, ya que los estudiantes o apoderados debían asistir al establecimiento a retirar

el material impreso. Sin embargo, uno de los directores entrevistados sostiene como gran problema fue los problemas de conectividad por falta de voluntad de los estudiantes.

En la subcategoría *Medidas de Apoyo a los Docentes (MAD)*, solo uno de los directores percibe y declara que uno de los desaciertos del ministerio de educación es la falta de una política más dirigida a los profesores, relacionado con apoyo emocional.

Respecto de la subcategoría *Medidas del Plan Pedagógico*, solo uno de los directores percibió que una de las políticas con poco acierto fue la aplicación de las Pruebas DIA, ya que, al contestar los alumnos desde sus hogares, los resultados no eran muy confiables para un posterior análisis, valorando esta actividad como un impedimento más que un beneficio para la gestión pedagógica de los profesores.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones
de los directores ejecutivos entrevistados

“Todo lo que requiere conexión probablemente fue lo menos efectivo” (MFED)

“creo que faltó una política más dirigida a los profesores” (MAD)

“El mismo ministerio también lo sabía que estos resultados estaban inflados” (MPP)

Al relacionar los resultados de las percepciones de los directores entrevistados con las Orientaciones Educativas del MINEDUC en tiempos de pandemia se puede apreciar en primera instancia que los problemas de conectividad asociada a la categoría de Medidas Educativas Innovadoras es la de menor acierto percibido por la mayoría de los directores. Sin embargo, más allá de lo anterior, las otras medidas de menor acierto, percibidas aisladamente fueron la desconfianza que presentan profesores y directores por los resultados DIA, sosteniendo que son poco confiables por el hecho de que los

estudiantes la responden desde su casa con posible manipulación del apoderado en su ejecución. Respecto de estas percepciones es necesario relevar a un plano de alta importancia que el organismo ministerial al plantear las Pruebas DIA en el sistema escolar, pudo haberse diseñado como una política en reemplazo de las Pruebas y Evaluaciones SIMCE, que al verse interrumpida por la pandemia, era necesario disponer ante este sistema educacional un instrumento alternativo que permitiera diagnosticar el avance del proceso educativo de manera sistemática y continua durante los dos años que prácticamente duró el encierro. De esta manera, según reportes declarados en la Orientaciones Educativas dispuestas por el Ministerio de Educación, se esperaba que este instrumento fuera una referencia que permitiera a los establecimientos orientar su ejercicio durante el proceso educativo desarrollado en épocas de pandemia.

Frente a la pregunta 7: Según su opinión, ¿Qué otras medidas o políticas se podrían haber incorporado en educación durante la pandemia?, los códigos se agruparon en 5 categorías: *Medidas de Apoyo a Otros Profesionales (MAOP)*, *Medidas de Apoyo a los Estudiantes en Salud Mental (MAESM)*, *Medidas de Apoyo a los Docentes en Salud Mental (MADSM)*, *Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)* y *Medidas de Apoyo a la Retención Escolar (MARE)*.

En la categoría *Medidas de Apoyo a Otros Profesionales (MAOP)*, uno de los directores de manera aislada percibe que durante la pandemia habría incorporado una política relacionada con una mayor participación de las Asistentes de la Educación y promoviendo con mayor certeza un mayor apoyo de los equipos psicosociales.

En la Categoría *Medidas de Apoyo a los Estudiantes en Salud Mental (MAESM)*, al igual que lo anterior, solo uno de los directores, de manera aislada, percibe se podría implementar un espacio político para dar mayor cobertura a los servicios de salud mental de los estudiantes, a través de una adecuada distribución de los recursos. El mismo director, frente a esta categoría, también percibe que hubo una falta de profesionales para pesquisar información de los estudiantes durante la pandemia y poder ejecutar un mayor número de visitas a los hogares de los estudiantes.

En la categoría *Medidas de Apoyo a los Docentes en Salud Mental (MADSM)*, de manera aislada solo uno de los directores entrevistados percibe que durante la pandemia habría implementado una política abocada a la salud mental de los profesores, sosteniendo además que a pesar de valorar que estos presentaron una adecuada capacidad de resiliencia frente a la ejecución de clases durante la pandemia, también se vieron afectados con un exceso de trabajo y escases de tiempo para ejecutar todas sus actividades.

Respecto de la categoría *Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia (MFED)*, solo uno de los directores entrevistados percibe como una medida que se podría haber tomados es la definición de la variable tiempo en la gestión de los establecimientos, promoviendo una mayor eficiencia en las instituciones escolares. Finalmente, frente a la categoría *Medidas de Apoyo a la Retención Escolar (MARE)*, uno de los directores entrevistados, percibe que durante la pandemia habría implementado una política que reforzara la asistencia y/o presencialidad remota de los estudiantes durante las clases, asegurando de mejor forma su participación, su aprendizaje y evitando su deserción escolar.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones
de los directores ejecutivos entrevistados

“Sí, por ejemplo, no se consideró mucho el rol del asistente la educación en el tema de la pandemia” (MAOP)

“También se hizo muy poco en términos de salud mental de los estudiantes” (MAESM)

“porque las situaciones de los profesores a veces fueron muy resilientes, porque podrían haber tirado la esponja rápidamente” (ADSM)

“creo que se podrían haber hecho muchos más vídeos tutoriales para la casa, para hacer cosas, para ejercitar” (MFED)

“dentro de un posible pero que apunta en la misma dirección que tiene que ver con la Deserción Escolar” (MARE)

Al relacionar los resultados de las percepciones de los directores entrevistados con las Orientaciones Educativas del MINEDUC en tiempos de pandemia se puede apreciar que los entrevistados asignan valor a otras medidas o políticas se podrían haber incorporado en educación durante la pandemia y que no están prescritas en las Orientaciones Educativas dispuestas por el organismo educacional. Sin embargo, en materia de la Salud Mental de los Estudiantes, el organismo presentó algunas orientaciones para que los establecimientos pudieran apoyar a los estudiantes con diversas actividades y que promovieran un adecuado bienestar socioemocional durante las épocas de encierro. Específicamente, en la página 15 de este documento, el organismo ministerial declara: “En este sentido, algunas cuestiones centrales que el establecimiento debe cautelar son: (1) Asegurar que el establecimiento mantenga su rol protector y de espacio seguro, manteniendo comunicación constante con las familias y los estudiantes, identificando a tiempo situaciones de riesgo o que requieran de atención

inmediata o de derivación a las redes especializadas. (2) De contar con el recurso profesional, disponer que los equipos o profesionales psicosociales realicen un levantamiento de información acerca de la situación social y familiar de los estudiantes, a fin de determinar la necesidad de apoyos. (3) Disponer de estrategias de contención emocional que permitan abordar situaciones de desregulación emocional de los estudiantes por vía remota (llamando por teléfono, mediante correos, derivación) estableciendo planes que aseguren el seguimiento de cada caso. (4) Entregar información a las familias de manera oportuna, clara y por la vía más expedita posible a fin de reducir la incertidumbre y la ansiedad. Del mismo modo, estas orientaciones también dispusieron de orientaciones a los docentes y orientaciones a los equipos de gestión.

Respecto de la pregunta 8: *¿Cuáles son los aspectos que considera más desafiantes de su gestión al momento de regresar a clases presenciales?*, los códigos se agruparon en 3 subcategorías: *Nivelación de Aprendizajes (NA)*, *Fortalecimiento a la Gestión de los Equipos Técnicos (FGET)* y *Medidas de Apoyo al Estudiante en Salud Mental (MAESM)*.

Frente a la subcategoría *Nivelación de Aprendizajes (NA)* todos los directores entrevistados perciben y sostienen que el gran desafío de su gestión al volver a clases es la nivelación de los hiatos y vacíos pedagógicos que dejó haber experimentado una educación en tiempos de pandemia, relatándolas como una necesidad imperante en el sistema escolar.

En la subcategoría *Medidas de Apoyo al Estudiante en Salud Mental (MAESM)*, 3 de los directores entrevistados perciben y sostienen que su gran desafío respecto de la vuelta a clases es apoyar a los estudiantes de promover habilidades personales y sociales para disminuir complejidades tan importantes como es la violencia escolar entre pares y fomentar los sentimientos de bienestar y seguridad ante la vuelta a clases.

Finalmente, en la subcategoría *Fortalecimiento a la Gestión de los Equipos Técnicos (FGET)*, solo uno de los directores percibe que su gran desafío de la vuelta a clases presenciales es el fortalecimiento de los procesos de gestión de los equipos técnicos para diseñar e implementar estrategias para recuperar el espacio mermado en el aprendizaje de sus estudiantes.

Evidencias Lingüísticas de las Percepciones

de los directores ejecutivos entrevistados

“Tenemos alumnos que hoy día, en que llegaba tercero básico y no saben leer” (NA)

“además de que para nosotros el gran desafío como problema de lectura, están los niños de segundo y tercero básico.

Esos niños que pasaron básicamente de prekínder - kínder a segundo – tercero” (NA)

“El desafío en cómo desarrollamos que nuestros alumnos se vuelvan a reencontrar en la parte emocional en el tema de hábitos, en la normalización y que evidentemente no se anden golpeando” (MAESM)

“los chicos tuvieron 2 años sin recibir la formación de su colegio, en términos de ir afinando, desarrollando habilidades sociales” (MAESM)

Al relacionar los resultados de las percepciones de los directores entrevistados con las Orientaciones Educativas del MINEDUC en tiempos de pandemia se puede apreciar que existe una estrecha relación entre las percepciones de los directores con la urgencia que disponía el organismo educacional para acelerar la vuelta a clases. Ello, porque claramente, diversos estudios expusieron que como producto de la pandemia y la no presencialidad, provocaron vacíos significativos en el aprendizaje de los estudiantes y que significaron un retroceso de dos años de escolaridad, especialmente en los estudiantes de establecimientos más vulnerables. Según un estudio efectuado por el Centro de Estudios Públicos, “la suspensión prolongada de clases presenciales afecta de forma más pronunciada a los niños y jóvenes más vulnerables del país, y puede tener efectos adversos de largo plazo si aumenta la deserción escolar y las brechas de aprendizaje” (Eyzaguirre, S. y otros; 2020). De este modo, es viable y sostenible comprender cuál era la urgencia del MINEDUC de recuperar rápidamente la presencialidad en la educación, considerando que las mermas educativas no solo están concentradas en materias pedagógicas, sino además emocionales y sociales.

VI. CONCLUSIONES

Con la llegada del COVID – 19 a Chile y el cierre de los establecimientos educacionales el día 15 de marzo del año 2020 el Ministerio de Educación elaboró múltiples medidas de apoyo a los establecimientos, tanto de educación parvularia, básica, media y superior. Así, el cierre de los establecimientos vino acompañado de orientaciones educativas innovadoras que modificaron la forma en que las instituciones estaban implementando sus procesos formativos con la finalidad de dar continuidad a una política educativa que permitiera disminuir los riesgos que conlleva la suspensión de las clases presenciales, el distanciamiento social y el confinamiento en la población estudiantil, en general. Pese a que estas medidas implementadas por el MINEDUC desde inicios del 2020, fueron dispuestas con el afán de enfrentar los desafíos de dar continuidad a la educación de calidad frente a la crisis sanitaria que nos afectaba, tanto la suspensión de las clases y el encierro de los estudiantes en sus casas, tienen estas un impacto negativo en diversas dimensiones de la vida, especialmente en los sectores más vulnerables, gravitando en transformarse en un problema que afecta a la población estudiantil y sus familias respecto de la alimentación, convivencia familiar, salud física y mental, y el desarrollo cognitivo y socioemocional.

A partir de lo anterior, con la finalidad de que el sistema escolar pudiera continuar desarrollando los procesos educativos en épocas de pandemia, el MINEDUC a través de la Dirección General de Educación (DGE), dispuso de una serie de *Orientaciones Educativas* para que los establecimientos e instituciones escolares pudieran materializar los procesos de enseñanza y aprendizaje con el 100% de cobertura educativa, sin

excepción, promoviendo cambios en el sistema escolar que garantizara los recursos necesarios para implementar un sistema de educación virtual. De este modo, en las *Orientaciones Educativas* que entregó la DGE a todos los establecimientos del país, se exponen explícitamente una redefinición de los objetivos de aprendizaje, la organización del trabajo pedagógico y el establecimiento de materiales y recursos pedagógicos, demandando a las comunidades escolares apropiarse y familiarizarse en torno al uso de plataformas educativas para continuar sus clases, y en definitiva no entorpecer las relaciones de enseñanza y aprendizaje en épocas de pandemia.

De este modo, la Dirección General de Educación, dependiente del MINEDUC informó a las comunidades educativas cerca de 40 medidas educativas para que los establecimientos pudieran adaptar la gestión y liderazgo de sus procesos formativos, asegurando que el aprendizaje de los estudiantes se continuara desarrollando. Las Medidas de Apoyo a los Establecimientos, se agruparon en: Medidas de Fortalecimiento de la Educación a Distancia, Medidas de Apoyo a los Docentes, Medidas al Plan Pedagógico, Medidas a la Educación Superior y Otras Medidas a las Comunidades Escolares en materias de alimentación, desarrollo socioemocional, entre otras.

Es así cómo surgió la necesidad de investigar acerca de las percepciones que los directores ejecutivos públicos y privados tenían acerca de esta multiplicidad de medidas educativas implementadas por el MINEDUC durante la pandemia, intentando al mismo tiempo relacionar dichas percepciones con las Orientaciones Educativas dispuestas por el organismo ministerial a cada una de las instituciones educativas.

Al respecto, la presente investigación, que pretendió analizar las percepciones de los directores ejecutivos Públicos y Privados con la Orientaciones Educativas dispuestas

por el MINEDUC, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas durante la pandemia, se puede concluir que:

En vista del inicio de la pandemia las percepciones de los directores ejecutivos entrevistados aluden a diversas experiencias respecto de cómo vivenciaron esta enfermedad en sus contextos escolares. Así, se puede exponer que los directores ejecutivos entrevistados perciben experiencias positivas respecto de la actual pandemia coincidiendo que frente a la pandemia tuvieron que adaptarse a los cambios que les había provocado en su gestión educativa y administrativa, especialmente en los procesos de gestión referidos a trabajar ciertas actividades de manera focalizadas, buscando mecanismos y estrategias para implementarlas, teniendo que reinventar en las organizaciones materias de cómo comunicarse y en el uso de herramientas digitales, especialmente. Sin embargo y de manera aislada algunos directores perciben la actual pandemia, como una experiencia compleja, sosteniendo por un lado que los estudiantes, especialmente los de mayores niveles tuvieron muy poco interés en conectarse a clases. Del mismo modo, porque tuvieron que enfrentar una gestión curricular de las escuelas de manera improvisada. Además de lo anterior, algunos directores, con la llegada de la pandemia desarrollaron una actitud más propositiva, orientando a los colegios a compartir herramientas que promovieran continuar ejecutando sus actividades académicas y administrativas de manera eficiente y efectiva. Particularmente la mayoría de los entrevistados perciben que sus experiencias se relacionan principalmente con una necesidad de adaptarse al cambio que les provocó la actual pandemia, implicando con ello, la necesidad de recepcionar las orientaciones educativas innovadoras dispuestas por el MINEDUC y replantearse un desafío de enfrentar la pandemia que afectaba a nivel

mundial, a través de diversos planes ofertados por este ministerio, respecto de las políticas educativas innovadoras implementadas durante la pandemia.

Respecto de los cambios que los directores ejecutivos implementaron durante la pandemia para lograr que los establecimientos continuaran desarrollando su gestión escolar, todos los directores ejecutivos entrevistados señalan haber realizado adaptaciones para que los colegios continuaran funcionando, recepcionando de parte del MINEDUC una plataforma educativa para apoyar el ejercicio de profesores y estudiantes durante sus clases, sea esto por medio del uso de classroom, uso de zoom, ejercicio del Works pace, entre otros. Ello implicó desde sus percepciones, la necesidad de capacitar prontamente a los profesores inicialmente para posteriormente dar seguimiento y monitoreo de sus acciones en función de apoyar a los estudiantes en su aprendizaje. Además de lo anterior, casi la totalidad de los entrevistados perciben que dentro de su gestión ejecutaron durante las clases remotas actividades innovadoras para promover el aprendizaje de los estudiantes, orientando a las comunidades, capacitando a los profesores, especialmente en el uso de las nuevas tecnologías y modificando la acción educativa que se ejecutaba hasta antes de la pandemia. Sin embargo, al relacionar sus percepciones con las orientaciones educativas dispuestas por el MINEDUC, los entrevistados solo hacen referencia a los materiales y recursos de los que disponen, a la organización de los trabajos con los estudiantes y la disposición de los espacios de aprendizaje. Sin embargo, los directores no mencionan dentro de sus percepciones referidas a gestión del cambio, lo relacionado con las características de los estudiantes, y la definición de objetivos de aprendizaje al momento de gestionar los establecimientos escolares frente a la pandemia.

Consultados a los directores ejecutivos, respecto de cuáles fueron las medidas que más promovieron en los establecimientos escolares que dirigen, la mayoría de ellos señalan que implementaron preferentemente *Aprendo en Línea, Aprendo en Casa, TV Educa Chile, Leo Primero y Tablet para TP*. De manera aislada dos de los entrevistados plantean que promovieron la implementación de Textos Escolares y el Plan de Lectura Digital. Mas allá de lo anterior, ninguno de los entrevistados implementó *Aprendo FM, Aprendo y Aprendo y Tutores para Chile*. Respecto de las Medidas del Plan Pedagógico, casi la totalidad de los entrevistados refieren que implementaron la *Priorización Curricular* y solo dos de los entrevistados sostiene que además de lo anterior ejecutaron en sus establecimientos escolares el *Diagnóstico Integral de los Aprendizajes*. En función de las Medidas de Apoyo a las Comunidades Escolares, aisladamente solo 2 de los entrevistados valoran la implementación en sus establecimientos los *Programas de Alimentación Escolar*, así también reconocen en el MINEDUC como una muy buena política haber permitido la *Flexibilidad del uso de los Recursos SEP* durante la pandemia. De la amplia gama de recursos y espacios educativos dispuestos por el MINEDUC desde el inicio de la pandemia, los directores ejecutivos entrevistados solo mencionan algunas de ellas. Sin embargo, también se puede apreciar que las medidas que ellos valoran se sitúan bajo necesidades contextuales y no necesariamente por no nombrarlas explica que al interior de cada establecimiento algunos actores no las hayan implementado.

En relación con la percepción de los entrevistados acerca de las políticas educativas implementadas en Chile durante la pandemia las respuestas son bastante disímiles, ya que solo dos de los directores ejecutivos perciben que ante la pandemia el MINEDUC reaccionó de manera pronta, rápida y con urgencia, tanto en la

implementación de políticas al servicio de las comunidades, como también en la disposición de recursos materiales que puso a disposición. De manera distinta, dos de los directores entrevistados perciben que el organismo de educación tomó buenas decisiones para hacer frente a la pandemia en materias educativas y que sus implementaciones pudieron disminuir en algo la brecha educativa que a posterior se provocó. Referido a los problemas de conectividad de los estudiantes dos de los directores ejecutivos entrevistados, sostienen que este problema afectó principalmente a los estudiantes de escasos recursos, mermando la posibilidad de conectarse a clases, más allá de la existencia de computadores o de su voluntad para conectarse. Por último, frente a los problemas de implementación, de manera aislada, solo uno de los participantes de las entrevistas, aprecia que el organismo de educación presentó dificultades para implementar especialmente la priorización curricular, describiendo que, al momento de publicarla a los establecimientos, no todos los establecimientos lograron concretarlas en sus establecimientos. Dicho de manera sintética, de las 40 medidas aproximadamente, la gran mayoría de dichas acciones ya se habían implementado en el sistema escolar antes del inicio de la pandemia. Por tanto, el organismo ministerial, al iniciar la pandemia ejecutó adaptaciones y cambios a las estrategias de cómo se pudiera seguir avanzando en educación a partir de este nuevo escenario vivenciado a nivel nacional. De este modo, es posible comprender que desde la mirada de los entrevistados hubieran existido problemas de conectividad que generaba complejidades significativas especialmente para los estudiantes. Sin embargo, más allá de ello, también es posible apreciar negativamente que la implementación de estos cambios y medidas implementadas fueron comunicadas oficialmente a las comunidades escolares a fines de marzo del 2020, es decir a un mes del inicio del año escolar, por lo cual también

es de entender que las percepciones de algunos directores fueran representativas de cómo reaccionó el organismo ante una pandemia que se expandía a nivel mundial y que aterrizó en nuestro país a mediados del mes de febrero.

En cuanto a las medidas educativas innovadoras con mayor acierto percibidas por los directores ejecutivos respecto de las políticas educativas implementadas por el Ministerio de Educación durante la pandemia, todos los directores aprecian que las medidas del Plan Pedagógico fueron un acierto, especialmente la Priorización Curricular y las Pruebas DIA, permitiendo que tanto profesores como estudiantes pudieran focalizar objetivos de aprendizaje, acotar los tiempos para su implementación y recepcionar resultados de aprendizaje de los estudiantes con la finalidad de dar prontitud a la gestión curricular y evaluativa como un mecanismo de monitoreo y retroalimentación de sus procesos educativos. También se puede apreciar que la mayoría de los directores entrevistados, refieren que las medidas de *Fortalecimiento de la Educación a Distancia*, permitió gestionar de manera eficiente la continuidad de las clases durante la pandemia, percibiendo preferentemente que el apoyo tecnológico asociado a los programas *Aprendo en Casa*, *Aprendo en línea*, *Puntaje Nacional* y *Google classrom* fueron los apoyos más acertados que el organismo ministerial implementó durante el COVID-19. En lo referente a las Medidas de Otros Apoyos a las Comunidades, solo 2 de los directores entrevistados perciben que fue un acierto que el ministerio de educación haya permitido que los sostenedores pudieran flexibilizar el uso de los Recursos SEP durante la pandemia, permitiendo distribuir los recursos de manera pertinente, según las necesidades de cada establecimiento. Por otro lado, y de manera aislada solo uno de los directores percibe como un muy buen acierto que el organismo haya cambiado la

estrategia para que todos los estudiantes pudieran verse beneficiados de su alimentación escolar. De igual forma, otro de los directores también percibe que los Fondos de Infraestructura también fueron un acierto para adaptarlo a las necesidades del contexto de pandemia. En relación con las Medidas de Apoyo a los Docentes, dos de los directores entrevistados perciben y valoran como un acierto que dentro de esta medida el MINEDUC haya implementado el Sistema de Recursos de Aprendizaje. En tanto uno de los directores percibe que un gran acierto es que el MINEDUC haya facilitado el trabajo docente por medio de la entrega y abastecimiento con material tecnológico a las escuelas y liceos del país.

En cuanto a las medidas educativas innovadoras con menor acierto percibidas por los directores ejecutivos respecto de las políticas educativas implementadas por el Ministerio de Educación durante la pandemia, los resultados permiten apreciar que las percepciones son también muy disímiles, ya que solo 2 de los directores entrevistados perciben que las medidas de menor acierto dispuestas por el Mineduc fueron los problemas de conectividad de los estudiantes por problemas de señal, generando en los establecimientos un problema adicional, ya que los estudiantes o apoderados debían asistir al establecimiento a retirar el material impreso. Más allá de ello, solo uno de los directores entrevistados sostiene como gran problema fue los problemas de conectividad por falta de voluntad de los estudiantes. Respecto de las Medidas de Apoyo a los Docentes, solo uno de los directores percibe y declara que uno de los desaciertos del ministerio de educación es la falta de una política más dirigida a los profesores, relacionado con apoyo emocional. Respecto de las *Medidas del Plan Pedagógico*, solo uno de los directores percibió que una de las políticas con poco acierto fue la aplicación

de las Pruebas DIA, ya que, los alumnos al contestar desde sus hogares, los resultados no eran muy confiables para un posterior análisis, valorando esta actividad como un impedimento más que un beneficio para la gestión pedagógica de los profesores. A partir de lo anterior, es necesario relevar a un plano de alta importancia que el organismo ministerial al plantear las Pruebas DIA en el sistema escolar, pudo haberse diseñado como una política en reemplazo de las Pruebas y Evaluaciones SIMCE, que al verse interrumpida por la pandemia, era necesario disponer ante este sistema educacional un instrumento alternativo que permitiera diagnosticar el avance del proceso educativo de manera sistemática y continua durante los dos años que prácticamente duró el encierro. De esta manera, según reportes declarados en la Orientaciones Educativas dispuestas por el Ministerio de Educación, se esperaba que este instrumento fuera una referencia que permitiera a los establecimientos orientar su ejercicio durante el proceso educativo desarrollado en épocas de pandemia. Al consultar a los directores entrevistados acerca de otras medidas o políticas se podrían haber incorporado en educación durante la pandemia, también se observan variadas distinciones en sus respuestas. Solo uno de los directores de manera aislada percibe que durante la pandemia habría incorporado una política relacionada con una mayor participación de las Asistentes de la Educación, promoviendo con mayor certeza un mayor apoyo de los equipos psicosociales para trabajar de manera complementaria con los estudiantes durante la pandemia. Del mismo modo, solo uno de los directores, de manera aislada, percibe que se podría haber implementado un espacio político para dar mayor cobertura a los servicios de salud mental de los estudiantes, a través de una adecuada distribución de los recursos. El mismo director, frente a esta categoría, también percibe que hubo una falta de profesionales para pesquisar información de los estudiantes durante la pandemia y poder

ejecutar un mayor número de visitas a los hogares de los estudiantes. Por otro lado, y también de manera aislada solo uno de los directores entrevistados percibe que durante la pandemia habría implementado una política abocada a la salud mental de los profesores, sosteniendo, además, que a pesar de valorar que estos presentaron una adecuada capacidad de resiliencia frente a la ejecución de clases durante la pandemia, también se vieron afectados con un exceso de trabajo y escasos de tiempo para ejecutar todas sus actividades. Por último, solo uno de los directores entrevistados percibe como una medida que se podría haber tomado es la definición de la variable tiempo en la gestión de los establecimientos, promoviendo una mayor eficiencia en las instituciones escolares. Finalmente, solo uno de los directores entrevistados, percibe que durante la pandemia habría implementado una política que reforzara la asistencia y/o presencialidad remota de los estudiantes durante las clases, asegurando de mejor forma su participación, su aprendizaje y evitando su deserción escolar. Al relacionar los resultados de las percepciones de los directores entrevistados antes descritas con las Orientaciones Educativas del MINEDUC en tiempos de pandemia se puede apreciar que los entrevistados asignan valor a otras medidas o políticas que se podrían haber incorporado en educación durante la pandemia y que no están prescritas en las Orientaciones Educativas dispuestas por el organismo educacional. Sin embargo, en materia de la Salud Mental de los Estudiantes, el organismo presentó algunas orientaciones para que los establecimientos pudieran apoyar a los estudiantes con diversas actividades y que promovieran un adecuado bienestar socioemocional durante las épocas de encierro.

Finalmente, al consultar a cada uno de los directores ejecutivos entrevistados acerca de sus grandes desafíos de su gestión al momento de regresar a clases presenciales, todos los directores entrevistados perciben y sostienen que el gran desafío de su gestión al volver a clases es la nivelación de los hiatos y vacíos pedagógicos que dejó haber experimentado una educación en tiempos de pandemia, relatándolas como una necesidad imperante en el sistema escolar. Del mismo modo, la mayoría de los directores entrevistados perciben y sostienen que su gran desafío respecto de la vuelta a clases es apoyar a los estudiantes de promover habilidades personales y sociales para disminuir complejidades tan importantes como es la violencia escolar entre pares y fomentar los sentimientos de bienestar y seguridad ante la vuelta a clases. De manera aislada, solo uno de los directores percibe que su gran desafío de la vuelta a clases presenciales es el fortalecimiento de los procesos de gestión de los equipos técnicos para diseñar e implementar estrategias para recuperar el espacio mermado en el aprendizaje de sus estudiantes. Al relacionar los resultados de las percepciones de los directores entrevistados con las Orientaciones Educativas del MINEDUC en tiempos de pandemia se puede apreciar que existe una estrecha relación entre las percepciones de los directores con la urgencia que disponía el organismo educacional para acelerar la vuelta a clases. Ello, porque claramente, diversos estudios expusieron que como producto de la pandemia y la no presencialidad, se provocaron vacíos significativos en el aprendizaje de los estudiantes y que significaron un retroceso de dos años de escolaridad, especialmente en los estudiantes de establecimientos más vulnerables. Según un estudio efectuado por el Centro de Estudios Públicos, “la suspensión prolongada de clases presenciales afecta de forma más pronunciada a los niños y jóvenes más vulnerables del país, y puede tener efectos adversos de largo plazo si aumenta la deserción escolar y las

brechas de aprendizaje” (Eyzaguirre, S. y otros; 2020). De este modo, es viable y sostenible comprender cuál era la urgencia del MINEDUC de recuperar rápidamente la presencialidad en la educación, considerando que las mermas educativas no solo están concentradas en materias pedagógicas, sino además emocionales y sociales.

Limitaciones de la Investigación

La presente investigación, presentó durante su desarrollo algunas dificultades que es necesario mencionar. La principal de ellas refiere a que en sus inicios se planteó la necesidad de entrevistar a 3 directores ejecutivos de los servicios locales de educación pública (SLEP) y a 3 directores ejecutivos de corporaciones o fundaciones educacionales. Se realizaron innumerables contactos por medio de correos, redes sociales y contactos telefónicos. Sin embargo, existió escases de respuesta para participar de la entrevista, aludiendo a falta de tiempo, principalmente. En otros casos, no hubo una respuesta siquiera a la solicitud de parte del investigador. De este modo, el estudio aglomeró a solo 4 directores ejecutivos, uno de un servicio local y tres de corporaciones y fundaciones educacionales, debiendo reducir la muestra por escases de respuesta o rechazo de quienes lideran la educación en Chile.

Sugerencias de la Investigación

El presente estudio investigativo refiere como objetivo central *Analizar las percepciones de directores ejecutivos públicos y privados con las orientaciones dispuestas por el MINEDUC, respecto de las políticas implementadas en Chile durante la pandemia*. Entre los años 2020 y 2022, se han ejecutado múltiples investigaciones respecto de las percepciones de diversos actores acerca de sus vivencias y experiencias

educativas en tiempos de pandemia. De este modo, sería sugerible proyectar el presente estudio recién culminado con otras experiencias de estos variados actores y poder triangular la información reportada a fin de proyectar sus percepciones a la hora de concretar en el sistema escolar diversas políticas educativas que graviten en una propuesta de mejora que promueva tanto una gestión de calidad por parte de quienes direccionan los establecimientos escolares de nuestro país, como también determinar las estrategias para asegurar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes que se promueven en las aulas después de la pandemia.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Eyzaguirre, S.; Le Foulon, C. y Salvatierra, V. (2020): Artículo: Educación en Tiempos de Pandemia: Antecedentes y recomendaciones para la discusión en Chile; Centro de Estudios Públicos, Chile.
2. Bos, M., Minoja, L., y Dalaison, W. (2020): Estrategias de Reapertura de Escuelas Durante el COVID-19; Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
3. Soto, F. (2013): Historia de la Educación Chilena; Facultad de Ciencias de la Educación; Universidad Central de Chile; "2da. Edición.
4. Ministerio de Educación (2017): Ley N.º 21.040, Crea el Sistema de Educación Pública y modifica diversos cuerpos legales.
5. Uribe, M., Berkowitz, D., Galdames, S. y Castillo, P. (2019): Capítulo 1: Panorámica sobre el liderazgo y la gestión local del nivel intermedio en educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

6. Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020). Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
7. Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Colombia: Universidad de Antioquia.
8. Montecinos, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Weinstein, J. (2020). Encuesta: La Voz de los directores en la Crisis COVID-19; Programa de Liderazgo Educativo de la Facultad de Educación U. Diego Portales CIAE/IE Universidad de Chile Centro Líderes Educativos Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
9. Uribe, M. (2019): Presentación. El liderazgo intermedio desde una comprensión sistémica en el ámbito educativo; Lideres Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
10. Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2020). Impacto del COVID-19 en los resultados de aprendizaje y escolaridad en Chile. Santiago, Chile.
11. Ministerio de Educación (2020). Educación en Pandemia: Principales medidas del Ministerio de Educación en 2020.

12. Margalef, L. y Arenas, A. (2006). ¿Qué Entendemos por Innovación Educativa?: A Propósito del Desarrollo Curricular. Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, núm. 47, 2006, pp. 13-31 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile.
13. Pascual. J. y Navío-Gómez, A. (2018); Concepciones sobre innovación educativa. ¿Qué significa para los docentes en Chile?, Universitat Autònoma de Barcelona, Revista de Currículum y Formación del Profesorado; Cap. I pág. 72 a 75.
14. Cañal De León, P. (2005). La Innovación Educativa (Capítulo I, pág. 10); Universidad Internacional de Andalucía; Ediciones AKAL; España.
15. Aliaga, M. y Valenzuela V. (2020). Percepciones de las y los docentes del Liceo Luis de Álava, comuna de La Florida, región del Bío-Bío, respecto del trabajo remoto en contexto de pandemia COVID-19; Universidad de Concepción, Facultad de Educación, Chile.
16. Ministerio de Educación / División de Educación General – DEG / (2020). Orientaciones al Sistema Escolar en Contexto de COVID – 19.
17. CEPAL - UNESCO (2020). La Educación en Tiempos de la Pandemia de COVID-19.

18. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2020). Educar en Pandemia: Fortalecer la educación a distancia (<https://www.bcn.cl/delibera/pagina?tipo=1&id=educar-en-pandemia-fortalecer-la-educacion-a-distancia.html>)

19. Montecinos, C. y Uribe, M. (2016). Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Fundación Chile.