



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación  
Mención Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA PARTICULAR CUYIMPALIHUE, DE LA COMUNA DE  
CAÑETE, REGIÓN DEL BÍO BÍO.**

Candidato a magíster: Doris Macarena Fica Pirul

Tutor disciplinar: Dra. Doris Solís Mejías

Tutor metodológico: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025.

## Índice.

3.- Resumen.....	3
4.- Introducción.....	4
5.- Marco teórico.....	5
6.- Marco contextual.....	9
7.- Elaboración y aplicación del instrumento.....	11
8.- Análisis de los resultados.....	26
9.- Propuestas de mejora.....	39
10.- Conclusión.....	47
11.- Bibliografía.....	49
12.- Anexos.....	53

## Resumen.

El siguiente trabajo pretende determinar aspectos débiles en el funcionamiento de la Escuela Particular Cuyimpalihue de la ciudad de Cañete, con la finalidad de proponer acciones de mejora que fortalezcan los procesos institucionales. El objetivo de la investigación es determinar las áreas que requieren propuestas de acciones de mejora con información precisa que dependen del contexto del establecimiento educacional. La investigación se llevó a cabo a partir de la aplicación de un diagnóstico en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos aplicado a los profesionales que se desempeñan en el establecimiento. Dentro de los resultados obtenidos podemos mencionar que las prácticas institucionales que son consideradas con menor nivel de desarrollo son las relacionadas con la formación basada en competencias, específicamente la dimensión saber hacer, donde el 40% de los profesionales considera que las prácticas y/o acciones tienen un propósito claro y definido tendiente a mejorar las prácticas, no obstante, el desarrollo de la implementación carece de sistematicidad en el proceso. Las propuestas de mejora abarcan diversas áreas, como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y la gestión curricular. Se sugiere realizar talleres mensuales para capacitar a los docentes, establecer un monitoreo regular de las prácticas y compartir buenas prácticas educativas. La conclusión del trabajo enfatiza la necesidad de un enfoque colaborativo y reflexivo en la educación, así como la importancia de adaptar las estrategias a las realidades del establecimiento para mejorar la calidad educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

## **Introducción.**

El presente trabajo de investigación, realizado para optar al grado de magíster, se orienta hacia la adquisición de conocimientos específicos sobre la realidad y percepción de los profesionales de la escuela Particular Cuyimpalihue. Su objetivo es analizar las prácticas llevadas a cabo por el sostenedor, el equipo de gestión, los docentes y los asistentes de la educación del establecimiento, con el propósito de formular propuestas de mejora para los criterios más débiles y reforzar aquellos criterios avanzados. Estas propuestas se centran en las áreas clave de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Para recopilar la información del estudio, se diseñó, validó y aplicó una rúbrica destinada a medir las percepciones de los profesionales. Este proceso es fundamental, ya que permite recoger datos que orientan el actuar y brindan una guía sobre las posibilidades de cambio dentro de la escuela.

Dentro de la estructura del trabajo se incluirá un sólido marco teórico que respalde la información, basado en una revisión exhaustiva de literatura académica. Esto proporcionará una base conceptual clara y confiable. Además, se presentará un marco contextual que describirá en detalle el entorno y las características del establecimiento educacional.

El proyecto abarcará el diseño y la aplicación de un instrumento de diagnóstico, seguido de un análisis integral de los resultados obtenidos. A partir de este análisis, se propondrán mejoras específicas para abordar las debilidades identificadas, así como estrategias para fortalecer y potenciar las áreas que representan oportunidades.

Finalmente, se incluirá una conclusión que sintetice las ideas principales y cierre el trabajo de manera coherente, una bibliografía completa que respalde las referencias utilizadas y un anexo con materiales adicionales relevantes.

## **Marco teórico.**

### **Formación basada en competencias.**

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que se centra en el desarrollo de habilidades y capacidades específicas que los estudiantes deben adquirir para enfrentar los desafíos del mundo laboral y personal. Este modelo se diferencia de la enseñanza tradicional, que suele enfocarse en la transmisión de conocimientos teóricos, en cambio la formación basada en competencias se centra en desarrollar habilidades prácticas y conocimientos para afrontar el mundo real y actual.

Este enfoque es especialmente relevante en la educación técnica y profesional, pero también se puede aplicar en otros niveles educativos.

Tobón define las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona actuar de manera efectiva en diferentes contextos. Según él, las competencias no solo se refieren a lo que se sabe, sino también a cómo se aplica ese conocimiento en situaciones prácticas.

El Tuning Europa y el de América Latina clasifica las competencias en genéricas y específicas. Las primeras identifican los elementos compartidos, tales como la capacidad de aprender de tomar decisiones, de diseñar proyectos, las habilidades interpersonales. Y las segundas se relacionan cada área temática, destrezas y conocimientos. (Caro, P. 2020, p 47)

Delors (1994, como se citó en Caro, 2020) indica que, en las diversas clasificaciones de competencias tanto en el área educativa como laboral, encontramos relación con los postulados emanados de la UNESCO: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir a vivir con los demás y aprender a ser.

Tobón, (2006) afirma que:

La formación basada en competencias busca orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su

proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, y el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales. (p.15).

### **Liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares realicen prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración. (Gajardo, J., Ulloa J. 2016. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile).

Algunos autores han descrito 14 prácticas de liderazgo, las que han sido distribuidas en cuatro categorías, que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Basado en los trabajos de Marzano (2003, 2005) las categorías son: a) establecer dirección; b) rediseñar la organización; c) desarrollar personas; y d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela. (MINEDUC, 2017)

Bajo el paradigma de Leithwood, el MBDLE (MINEDUC, 2015) indica prácticas específicas para promover el liderazgo escolar efectivo. Estas se encuentran agrupadas en dominios o prácticas base:

- Construcción e implementación de una visión estratégica compartida.
- Desarrollo permanente de las capacidades profesionales.
- Guía de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Promoción de una convivencia y clima escolar basado en relaciones de confianza y participación de la comunidad escolar.
- Desarrollo y gestión del establecimiento escolar.

En términos simples, se puede señalar que el liderazgo pedagógico es un liderazgo para el aprendizaje.

## Gestión Curricular.

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa. Esto implica la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con los ámbitos de organización de las escuelas, los aspectos administrativos, las actorías y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar. La atención a todos estos elementos permite profundizar, complementar, ampliar y complejizar la gestión educativa. (gestión curricular, MINEDUC, 2023) pg. 5.

La gestión curricular media entre el currículum establecido y el enseñado, para lo cual plantea la necesidad de directivos y docentes que discutan los sentidos del currículum, compartan las experiencias docentes acerca de la planificación y la enseñanza, y supervisen y acompañen a los docentes y estudiantes. (Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

Se entiende la gestión pedagógica curricular como el conjunto de procedimientos que permiten llevar a cabo el currículum desde la objetivación (currículum prescrito), considerando su adaptación hasta la realidad educativa y lo que sucede en la sala de clases (Zabalza, 2000).

Volante 2015, plantea que: *“se necesita desde la gestión curricular, la medición de la brecha entre el currículo establecido, el enseñado y el aprendido por los estudiantes”* (pg. 7).

En este sentido el foco de la gestión curricular está en seleccionar contenidos relevantes, asegurar su enseñanza y coherencia con lo seleccionado, monitorear que ocurra y retroalimentar a los usuarios. (Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.

La escuela, tiene la responsabilidad de tener una gestión orientada a desarrollar aprendizajes ya que atiende a saberes vinculados de forma directa con la dimensión pedagógica-didáctica.

Entonces, se puede afirmar que la gestión curricular con sus componentes pedagógicos, didácticos y evaluativos son cruciales para el éxito educativo. Una gestión efectiva en estas áreas no solo optimiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino que también crea un entorno educativo más equitativo y eficiente.

### **Gestión de recursos.**

La gestión de recursos implica políticas, estrategias, procedimientos y prácticas que debe realizar el establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; y la provisión, organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se organiza en base a tres dimensiones: gestión de personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

La gestión de recursos es clave para el funcionamiento de los establecimientos, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. (Ministerio de Educación. (2018). Definición de Áreas).

Esta dimensión se subdivide en gestión del personal, gestión de recursos financieros y gestión de recursos educativos.

## **Marco contextual.**

La Escuela Particular Cuyimpalihue, está inserta en la Comunidad Juan Francisco Antileo Cau-Cau, lugar situado a 12 km de la Comuna de Cañete, dista aproximadamente 20 km de la comuna de Los Álamos y 126 km de la Capital Regional, Concepción. Las Escuelas más próximas a la Unidad Educativa, pertenecen a la Comuna de Los Álamos (Nivel Parvulario a 8° Año básico), distante 7 km y otra a la Comuna de Cañete, Sector Huillinco, distante 6 kms.

Es un establecimiento particular subvencionado que, desde sus inicios, en el año 1999 ha logrado un crecimiento paulatino en lo que respecta a los cursos que atiende, matrícula, personal e infraestructura. Esto ha permitido consolidarse como una alternativa educativa para familias de la comunidad en que está inserto y en las localidades cercanas.

La visión del establecimiento es la siguiente: Constituirse en una comunidad educativa comprometida con la educación inclusiva, de calidad y excelencia docente, orientando la gestión institucional a que cada estudiante cuente con oportunidades para desarrollar sus habilidades y talentos, destacándonos en la comuna por promover el compromiso y valoración de su entorno natural, social y cultural.

La misión del establecimiento indica que: Somos una institución de enseñanza y formación de personas, con una fuerte convicción en que la inclusión es el camino para desarrollar habilidades sociales y valores que les permite a los estudiantes interactuar con sus pares y aprender a convivir, complementándose con una propuesta curricular que aprovecha las características el entorno en el que está inserto para promover el compromiso con su comunidad y con su realización personal.

Los sellos educativos son 3: Educación de calidad y excelencia docente, Educación inclusiva, con espacios de formación para todos y Compromiso con el entorno natural, social y cultural.

En relación con los resultados de evaluaciones externas la escuela se ha destacado en la mejora significativa de los resultados SIMCE, si bien posterior a la pandemia los resultados presentaron una fuerte baja, han mejorado los resultados de

manera progresiva, teniendo resultados 2024 que marcan la tendencia al alza con 19 puntos más en matemática y 22 puntos más en lectura, el alza registrada en 2023 fue de 30 puntos en lectura y 23 puntos en matemática.

El establecimiento cuenta actualmente con una matrícula estable, al promediar los últimos 4 años, manteniéndose entre 110 y 115 estudiantes. Los niveles que atiende van desde Pre-Kínder hasta 8° año Básico, en cursos combinados. Estos son atendidos por un grupo de profesionales compuesto por 8 docentes, una educadora tradicional, 2 profesoras de educación diferencial, una psicóloga, una fonoaudióloga, dos asistentes educativos y dos choferes.

A pesar del tiempo de funcionamiento la escuela no ha logrado mantener una planta docente estable, teniendo una rotación constante de profesores de educación básica, los que generalmente se traduce en no poder consolidar procesos.

Cuenta con programa de integración escolar desde hace 17 años que atiende a un promedio de 30 alumnos y alumnas, con distintas Necesidades Educativas Especiales.

La escuela cuenta con Jornada Escolar Completa en el nivel básica, cuenta además con movilización gratuita para los estudiantes y movilización para todos los apoderados en los momentos de reuniones de apoderados debido al difícil acceso del establecimiento y para aumentar la asistencia y vinculación de las familias con la escuela.

La escuela comienza a funcionar bajo el decreto 337 del 03/03/1999 con un curso multigrado (unidocente) de 1° a 6° y 13 alumnos, elevando su matrícula el año 2000 a 76 niños y niñas, organizando los cursos de manera combinada desde 1° a 8° año básico.

En relación con la infraestructura está instalada en parte de los 10.000 m<sup>2</sup> del terreno, cuenta con biblioteca, sala de computación, internet, salas de clases, salas de atención individuales y grupales para especialistas. Todas las salas de clases están equipadas con recursos tecnológicos que facilitan la acción educativa como telón, proyector multimedia y parlantes.

La realidad sociocultural de la escuela responde a un grupo heterogéneo compuesto por niños y niñas del sector rural de origen mapuche, como también no mapuche y de sectores más alejados del colegio en su gran mayoría con variados conflictos de tipo social, pero con interés por estudiar y superarse. El 98% de los estudiantes corresponde a alumnos prioritarios.

Los apoderados de la escuela Cuyimpalihue buscan en la escuela, una opción educativa que apoye a sus hijos e hijas en sus procesos de fortalecimiento curricular, pero también en su desarrollo personal y social ya que se destaca a nivel comunal por el apoyo a estudiantes con necesidades educativas que han encontrado en el establecimiento la respuesta a sus necesidades.

## **Elaboración y aplicación del instrumento.**

### **A. Aspectos teóricos del instrumento.**

#### **Características del instrumento.**

Este instrumento de evaluación presenta el diagnóstico de la Escuela Particular Cuyimpalihue en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Este diagnóstico presenta variadas acciones, cuales son medidas con una escala evaluativa que incorpora 4 niveles de calidad, siendo D (débil) el de menor valor de desempeño y A (avanzado) el de mayor valor de desarrollo.

Este instrumento se elaboró en base a la información emanada de Los Estándares de la Profesión docente Marco Para la Buena Enseñanza, Marco Para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores.

Dicho instrumento fue elaborado por Doris Fica Pirul, quién para la validación del instrumento lo presentó a 4 profesionales que cumplen diversas funciones en establecimientos educacionales de la comuna de Cañete, quienes analizaron la propuesta y realizaron sugerencias para su mejora.

#### **Descripción de la aplicación del instrumento.**

El instrumento fue aplicado a la población de profesionales de la Escuela Particular Cuyimpalihue. Del total de la planta de profesionales 10 de ellos participaron del estudio del diagnóstico de las áreas planteadas.

El instrumento consta de un título que explica el objetivo de la rúbrica. Las indicaciones son dadas por escrito en el mismo instrumento y consisten en marcar con un "x" uno de los 4 niveles de desarrollo de los criterios dados por área.

En el apartado escala evaluativa se detalla y describe cada uno de los niveles de desempeño; débil, incipiente, satisfactorio y destacado.

Cada área tiene dimensiones y cada dimensión contiene afirmaciones de las prácticas pedagógicas esperadas, según lo propuesto por los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Marco para la Buena Enseñanza, Marco para la Buena Dirección. En la elaboración del instrumento participó la profesora Doris Fica Pirul.

Todas las respuestas son completamente anónimas y su uso es exclusivo para la elaboración de este trabajo de grado.

## B. Aspectos prácticos del instrumento.

### INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS.

#### Instrucciones:

La presente encuesta está formada por cuatro áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica se debe marcar con una "X" el nivel de desarrollo que considere pertinente.

#### Escala evaluativa.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de desarrollo en que pueden situarse las prácticas que se realizan en el establecimiento educativo donde se desempeña. Los niveles de desarrollo son los siguientes:

<b>Niveles de desarrollo</b>	<b>Descripción del nivel.</b>
<b>desarrollo débil</b>	Las prácticas y/o acciones no se han instalado o lo hacen de manera inconsistente en su ejecución. Este nivel da cuenta de un propósito poco claro para la comunidad educativa.
<b>desarrollo incipiente</b>	Las prácticas y/o acciones tienen un propósito claro y definido tendiente a mejorar las prácticas, no obstante, el desarrollo de la implementación carece de sistematicidad en el proceso.
<b>desarrollo satisfactorio</b>	Las prácticas y/o acciones tienen un propósito claro y definido, se realizan de manera eficiente y progresiva por parte de la comunidad educativa. Las prácticas se encuentran consolidadas incorpora el monitoreo, evaluación y perfeccionamiento permanente en los procesos.
	Las prácticas y/o acciones tienen un propósito claro y definido, e incluye actividades institucionalizadas articuladas que impactan en el

<b>desarrollo avanzado</b>	funcionamiento del establecimiento. Incorpora el monitoreo, evaluación y perfeccionamiento permanente en los procesos. La comunidad reconoce una búsqueda constante de innovación y creatividad en los procesos para adaptarse a los desafíos actuales.
----------------------------	---

### A. Área de formación basada en competencias.

#### a. 1 dimensión: saber conocer

<b>Procesos para evaluar:</b> Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el curriculum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. (MBE, 2021).				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Los profesionales del establecimiento comprenden los principios de la disciplina que enseña.				
2.- Los profesionales comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del curriculum escolar de la disciplina que enseña.				
3.- Los profesionales analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan al curriculum, tales como planes, programas, textos escolares y estándares de aprendizaje.				
4.- Los profesionales demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
5.- Los profesionales integran conocimientos de diferentes disciplinas para hacer el contenido más accesible, comprensible y significativo para los y las estudiantes.				

## a. 2 dimensión: saber hacer.

<b>Procesos para evaluar:</b> Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los y las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de los aprendizajes profundos. (MBE, 2021)				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Lo profesionales utilizan una diversidad de recursos orales, escritos y/o visuales para comunicar los objetivos, instrucciones y los conocimientos e indagar sobre los conocimientos previos de los y las estudiantes.				
2.- Los profesionales demuestran altas expectativas respecto al potencial de aprendizaje de todos los y las estudiantes y los ayuda a abordar los desafíos.				
3.- Los profesionales aplican estrategias motivacionales para motivar y comprometer a los y las estudiantes con las actividades.				
4.- Los profesionales implementan estrategias para fortalecer la autoestima académico y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y a tener altas expectativas de sí mismo.				
5.- Los profesionales comunican con claridad los objetivos de aprendizaje y comprueba que comprendan y lo relacionen con sus propias metas.				
6.- Los profesionales organizan el trabajo de los estudiantes, equilibrando momentos de aprendizaje individual y colaborativo.				
7.- Los profesionales implementan actividades que impliquen prácticas reflexivas, comunicación de ideas, elaboración de productos, trabajo interdisciplinario, etc.				
8.- Los profesionales utilizan diversos recursos educativos para que los estudiantes transiten desde un trabajo guiado a uno autónomo.				
9.- Los profesionales ajustan su práctica en función de la situación contextual, para atender a los ritmos de aprendizaje, diferencias				

individuales y necesidades de apoyo formativo de los y las estudiantes.				
---	--	--	--	--

a. 3- dimensión: saber ser

<b>Procesos para evaluar:</b> Promover el desarrollo personal y social de los estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. (MBE, 2021).				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Los profesionales observan y comprenden el estado emocional de sus estudiantes, para establecer vínculos significativos y profundos con ellos/as.				
2.- Los profesionales promueven que los estudiantes practiquen sus habilidades sociales tales como la escucha, la empatía, la asertividad, en las interacciones con pares y adultos.				
3.- Los profesionales ofrecen oportunidades para que los estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad.				
4.- Los profesionales promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad social.				
5.- Los profesionales promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen habilidades para desenvolverse como ciudadanos digitales.				

## B. Área de liderazgo pedagógico.

### b. 1- dimensión: establecer dirección.

<b>Procesos para evaluar:</b> Definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus metas.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- El equipo directivo construye una visión compartida, propiciando la participación de la comunidad educativa en el análisis y socialización de documentos institucionales como PEI, PME, RICE.				
2.- El equipo directivo gestiona que los propósitos y objetivos institucionales se plasmen en planes de mejoramiento.				
3.- El equipo directivo difunde y explica metas institucionales, así como los avances durante el año lectivo.				
4.- El equipo directivo promueve la cultura de altas expectativas del cumplimiento de metas propuestas y desempeño de todos los miembros del establecimiento.				

### b. 2- dimensión: rediseñar la organización.

<b>Procesos para evaluar:</b> Condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- El equipo directivo construye una cultura colaborativa fomentando instancias de trabajo en equipo.				
2.- El equipo directivo implementa una estructura de organización que facilite el trabajo.				
3.- El equipo directivo promueve una relación productiva con la familia, involucrándolos en los procesos formativos de los y las estudiantes.				
4.- El equipo directivo promueve la resolución pacífica, efectiva y oportuna de los conflictos.				

5.- El equipo directivo implementa estrategias que aseguran una sana convivencia con enfoque formativo y participativo en la comunidad escolar, favoreciendo el clima escolar positivo.				
---	--	--	--	--

b.3 – dimensión: gestionar la instrucción.

<b>Procesos para evaluar:</b> Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer de los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.				
Prácticas.	Niveles de desarrollo			
	D	I	S	A
1.- El equipo directivo monitorea y asegura coherencia entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio con las prácticas de enseñanza de los docentes.				
2.- El equipo directivo monitorea la implementación del currículum y los logros de aprendizaje de los y las estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.				
3.- El equipo directivo apoya a los docentes acompañando y retroalimentando ya sea en los procesos de planificación, construcción de instrumentos, análisis de resultados, etc. Para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.				
4.- El equipo directivo asigna a los docentes responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y habilidades profesionales.				
5.- El equipo directivo protege el tiempo de enseñanza y aprendizaje, planificando adecuada y oportunamente las actividades curriculares y del establecimiento.				
6.- El equipo directivo identifica y difunde buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje que respondan a las necesidades de los estudiantes.				

## b.4- dimensión: desarrollar personas.

<b>Procesos para evaluar:</b> Potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- El equipo directivo asegura contar con el personal idóneo a las necesidades del establecimiento.				
2.- El equipo directivo fomenta y proporciona capacitaciones a funcionarios del establecimiento, buscando fortalecer las competencias de sus docentes y asistentes de la educación.				
3.- El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades del equipo y promueve el surgimiento de liderazgos.				
4.- El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de los funcionarios del establecimiento.				
5.- El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

## C. Área de gestión curricular.

## c.1- dimensión: gestión pedagógica.

<b>Procesos para evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento educativo para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza- aprendizaje. Su objetivo es asegurar la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- El director y el equipo técnico- pedagógico organiza la carga horaria, designando en función de los objetivos académicos y formativos.				

2.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, para fomentar la interdisciplinariedad.				
3.- El director y el equipo técnico – pedagógico realizan seguimiento a la cobertura curricular para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del PEI.				
4.- El director y el equipo técnico – pedagógico cuentan con prácticas comunes que deben ser implementadas para desarrollar hábitos y habilidades en los y las estudiantes.				
5.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven lineamientos metodológicos y se aseguran de que sean implementados.				
6.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven en los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas.				
7.- El director y el equipo técnico – pedagógico asigna tiempo para que los docentes calendaricen en la planificación anual los objetivos de aprendizaje que trabajarán.				
8.- El director y el equipo técnico – pedagógico analiza las planificaciones y las retroalimenta para mejorar su contenido.				
9.- El director y el equipo técnico – pedagógico realizan observaciones de clases breves y frecuentes enfocadas en la instalación de prácticas acordadas.				
10.- El director y el equipo técnico – pedagógico se reúne con los docentes después de cada observación para analizar y reflexionar sobre logros y desafíos.				
11.- El director y el equipo técnico – pedagógico se muestra receptivo frente a las inquietudes y necesidades de los docentes.				
12.- El director y el equipo técnico – pedagógico elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa y lo comunican oportunamente a la comunidad educativa.				
13.- El director y el equipo técnico – pedagógico revisan las evaluaciones para asegurar su calidad.				

14.- El director y el equipo técnico – pedagógico analizan periódicamente los procesos evaluativos para la toma de decisiones pedagógicas y de perfeccionamiento docente.				
---	--	--	--	--

2- dimensión: enseñanza y aprendizaje en el aula.

<b>Procesos para evaluar:</b> Procedimientos y estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares. Las acciones se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y de manejo de clases.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Los docentes realizan sus clases en función de los objetivos de aprendizaje, considerando habilidades y actitudes establecidos en el curriculum nacional.				
2.- Los docentes conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.				
3.- Los docentes conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán y cómo lo llevarán a cabo.				
4.- Los docentes utilizan estrategias efectivas y variadas para introducir nueva información en sus estudiantes.				
5.- Los docentes promueven en sus estudiantes la aplicación y practica de lo aprendido.				
6.- Los docentes generan lazos positivos con los estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos.				
7.- Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar, utilizando técnicas para evitar el sesgo y tratar a los estuantes de manera equitativa.				
8.- Los docentes usan estrategias para involucrar e interesar a los alumnos en su asignatura.				
9.- Los docentes monitorean el grado de comprensión y desempeño de sus estudiantes, retroalimentan de manera individual y grupal.				

10.- Los docentes tienen un buen manejo de grupo, establecen rutinas y procedimientos para distribuir eficientemente el tiempo de la clase.				
---	--	--	--	--

c.3 - dimensión: apoyo al desarrollo de los estudiantes.

<b>Procesos para evaluar:</b> Políticas, procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento educativo para velar por un adecuado desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- El establecimiento identifica a los y las estudiantes que requieren apoyo académico y necesidades educativas especiales, entregando apoyo oportuno y sistemático.				
2.- El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los y las estudiantes.				
3.- El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a estudiantes y familias y/o derivan a redes de atenciones especializadas.				
4.- El establecimiento tiene mecanismos de entrevista y contacto periódico con las familias y apoderados de los y las estudiantes para acordar medidas estratégicas, hacer seguimiento, etc.				
5.- El establecimiento identifica e implementa de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes con alto riesgo de desertar.				
6.- El establecimiento promueve la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o distintas culturas, incorporando elementos de la diversidad presente en actividades e iniciativas escolares.				

### D. Área de gestión de recursos.

#### c. 1- dimensión: gestión del personal.

<b>Procesos para evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, además de un clima laboral positivo.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.				
2.- Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo con sus funciones y metas establecidas.				
3.- Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.				
4.- Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo con sus funciones y metas establecidas.				
5.- Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa, a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.				
6.- Existen prácticas efectivas para contar con personal idóneo y competente.				
7.- Existen prácticas para organizar y manejar de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.				
8.- Existen prácticas que promuevan un clima laboral positivo.				

## d.2- dimensión: gestión de recursos financieros.

<b>Procesos para evaluar:</b> Políticas y procedimientos del establecimiento que asegura una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y administrativos.				
2.- Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.				
3.- Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuen a las necesidades de desarrollo del PEI.				
4.- Existen prácticas para gestionar la matrícula y la asistencia de los estudiantes.				
5.- Existen prácticas efectivas que promueven el uso responsable de los recursos.				
6.- Existen prácticas que promueven la revisión y fomento de uso de la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponible.				

## d.3- dimensión: gestión de recursos educativos.

<b>Procesos para evaluar:</b> Condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.				
<b>Prácticas.</b>	<b>Niveles de desarrollo</b>			
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>A</b>
1.- Existen prácticas para asegurar el contar con los recursos didácticos y promover su uso para potenciar el aprendizaje de los y las estudiantes.				
2.- Existen prácticas para asegurar un sistema efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento.				

3.- Existen prácticas para asegurar el contar con un espacio dedicado a biblioteca escolar que sea proporcional al número de estudiantes y funcione de manera eficiente apoyando el aprendizaje de los y las estudiantes.				
4.- Existen prácticas que aseguren recursos tecnológicos en el funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los y las estudiantes y facilitar la operación administrativa.				

### Validación del instrumento.

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						x
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>					x	

		sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.		x	
		Evaluación general del cuestionario	
		Excelente	Buena
		Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	x		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Reúne todo lo que se le solicita
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	No

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	María Graciela Carrasco Sanzana
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente de Matemáticas y Religión Escuela Particular Cuyimpalihue de Cañete Provincia de Arauco
<b>e-mail</b>	marygraciela00@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	17 de enero del 2025



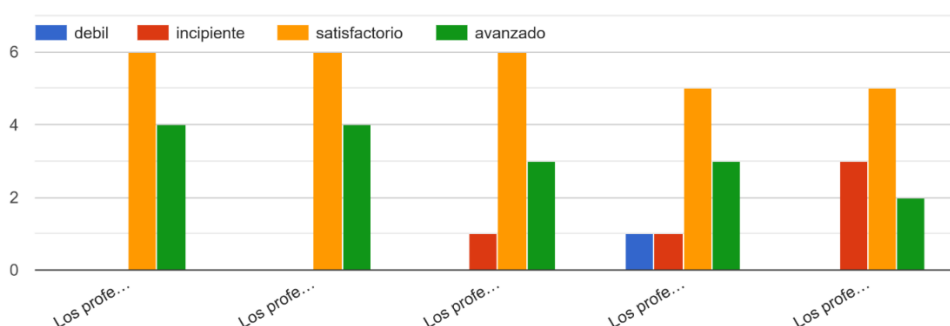
## Análisis de los resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado en las 4 áreas a los profesionales de la escuela.

### A) Área: formación basada en competencias.

#### a.1 Dimensión: saber conocer.

A. Área de formación basada en competencias a.1 dimensión: saber conocer.



Prácticas.
1.- Los profesionales del establecimiento comprenden los principios de la disciplina que enseña.
2.- Los profesionales comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del curriculum escolar de la disciplina que enseña.
3.- Los profesionales analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan al curriculum, tales como planes, programas, textos escolares y estándares de aprendizaje.
4.- Los profesionales demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.
5.- Los profesionales integran conocimientos de diferentes disciplinas para hacer el contenido más accesible, comprensible y significativo para los y las estudiantes.

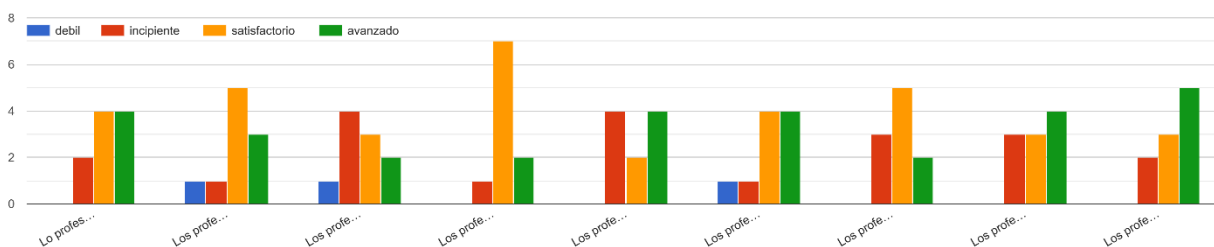
### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión saber conocer, el 60% de los profesionales encuestados consideran que en las prácticas 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> y 3<sup>a</sup> se encuentran en un nivel satisfactorio y un 40% considera que se encuentran en nivel avanzado. Las prácticas más descendidas y que cuentan con distintas percepciones de los encuestados corresponde a las prácticas 4<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup>, donde el 50% de los encuestados considera que se encuentran en nivel satisfactorio.

La práctica que requiere la elaboración de acciones de manera inmediata corresponde a la 4<sup>a</sup> seguida de la 5<sup>a</sup>.

## a.2 Dimensión: saber hacer.

a. 2 dimensión: saber hacer.



Prácticas.
1.- Lo profesionales utilizan una diversidad de recursos orales, escritos y/o visuales para comunicar los objetivos, instrucciones y los conocimientos e indagar sobre los conocimientos previos de los y las estudiantes.
2.- Los profesionales demuestran altas expectativas respecto al potencial de aprendizaje de todos los y las estudiantes y los ayuda a abordar los desafíos.
3.- Los profesionales aplican estrategias motivacionales para motivar y comprometer a los y las estudiantes con las actividades.
4.- Los profesionales implementan estrategias para fortalecer la autoestima académico y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y a tener altas expectativas de sí mismo.
5.- Los profesionales comunican con claridad los objetivos de aprendizaje y comprueba que comprendan y lo relacionen con sus propias metas.
6.- Los profesionales organizan el trabajo de los estudiantes, equilibrando momentos de aprendizaje individual y colaborativo.
7.- Los profesionales implementan actividades que impliquen prácticas reflexivas, comunicación de ideas, elaboración de productos, trabajo interdisciplinario, etc.
8.- Los profesionales utilizan diversos recursos educativos para que los estudiantes transiten desde un trabajo guiado a uno autónomo.
9.- Los profesionales ajustan su práctica en función de la situación contextual, para atender a los ritmos de aprendizaje, diferencias individuales y necesidades de apoyo formativo de los y las estudiantes.

### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión saber hacer la práctica que obtiene mayor nivel de logro corresponde a la 4ª, en donde el 70% de los profesionales encuestados consideran que esta práctica se encuentra en nivel satisfactorio.

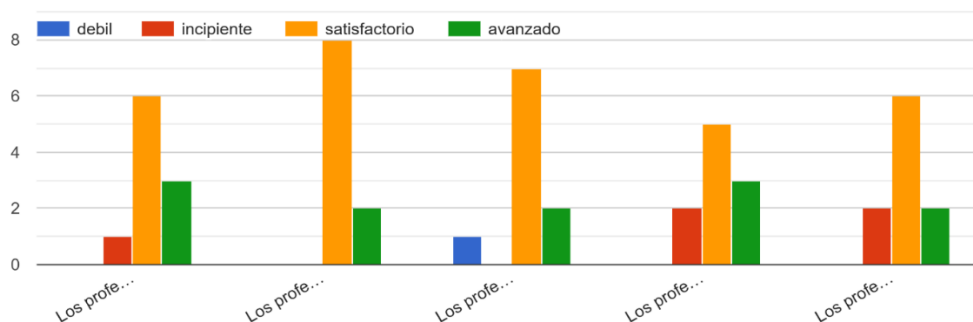
Las prácticas 1ª, 5ª, 7ª, 8ª y 9ª tienen un resultado lábil, estando repartidas las respuestas entre quienes consideran que las practicas se encuentran desde desarrollo incipiente, hasta avanzado, evidenciando una percepción muy distinta entre los 10 encuestados.

Las prácticas 2ª, 3ª, y 6ª incluyen la percepción de un 10% de los docentes que consideran que estas prácticas se encuentran en desarrollo débil.

De todas las prácticas la que presenta un desarrollo que requiere apoyo inmediato es la numero 3ª, concentrando el 50% de las percepciones en nivel incipiente y débil.

### a.3 Dimensión: saber ser.

a. 3- dimensión: saber ser



Prácticas.
1.- Los profesionales observan y comprenden el estado emocional de sus estudiantes, para establecer vínculos significativos y profundos con ellos/as.
2.- Los profesionales promueven que los estudiantes practiquen sus habilidades sociales tales como la escucha, la empatía, la asertividad, en las interacciones con pares y adultos.
3.- Los profesionales ofrecen oportunidades para que los estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad.
4.- Los profesionales promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad social.
5.- Los profesionales promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen habilidades para desenvolverse como ciudadanos digitales.

### Interpretación del área.

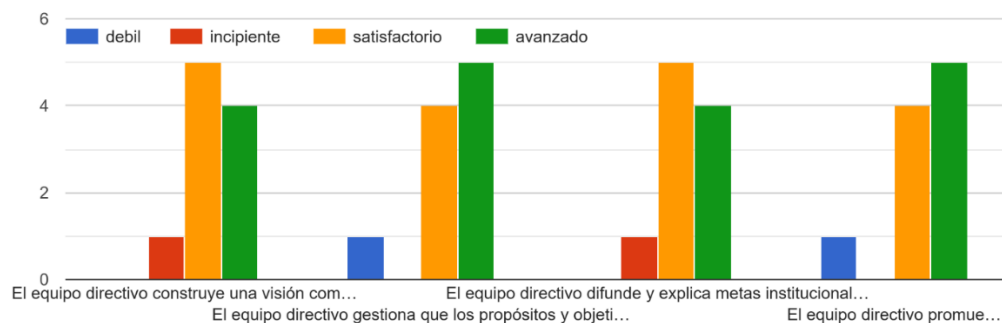
Se observa que en la dimensión saber ser un 80% de los profesionales encuestados considera que la práctica 2ª se encuentra en desarrollo satisfactorio. Las prácticas 1ª y 5ª tienen un 60% de profesionales que considera que se encuentra en nivel satisfactorio, pero también cuentan con un promedio de 15% de profesionales que considera que esas prácticas se encuentran en un desarrollo incipiente.

En esta dimensión existe una percepción lábil de las prácticas en todos los profesionales encuestados, teniendo entre todas las prácticas un promedio de 24% de percepción de desarrollo avanzado de las prácticas.

## B. Área de liderazgo pedagógico.

### b.1 Dimensión: establecer dirección.

B. Área de liderazgo pedagógico. b. 1- dimensión: establecer dirección.



#### Prácticas.

- 1.- El equipo directivo construye una visión compartida, propiciando la participación de la comunidad educativa en el análisis y socialización de documentos institucionales como PEI, PME, RICE.
- 2.- El equipo directivo gestiona que los propósitos y objetivos institucionales se plasmen en planes de mejoramiento.
- 3.- El equipo directivo difunde y explica metas institucionales, así como los avances durante el año lectivo.
- 4.- El equipo directivo promueve la cultura de altas expectativas del cumplimiento de metas propuestas y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

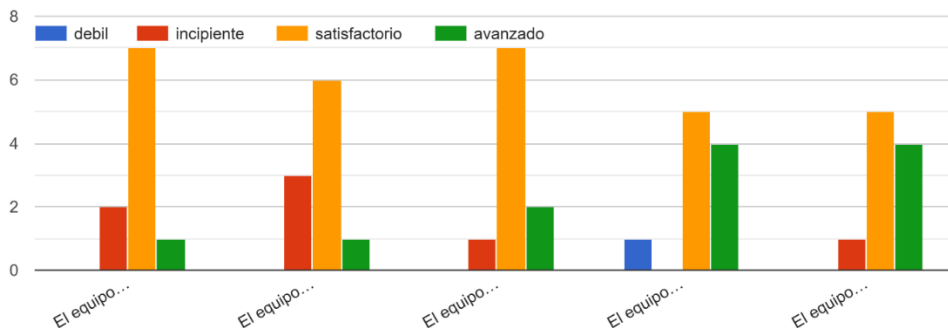
#### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión establecer dirección existe percepción de que las prácticas 1ª y 3ª se encuentran con un 50% de desarrollo satisfactorio, un 40% de percepción de desarrollo avanzado y un 10% de percepción de desarrollo incipiente.

Las prácticas 2ª y 4ª se encuentran con una percepción del 50% de desarrollo avanzado, un 40% de percepción de desarrollo satisfactorio y un 10% de percepción de desarrollo débil.

## b.2 Dimensión: rediseñar la organización.

b. 2- dimensión: rediseñar la organización.



Prácticas.
1.- El equipo directivo construye una cultura colaborativa fomentando instancias de trabajo en equipo.
2.- El equipo directivo implementa una estructura de organización que facilite el trabajo.
3.- El equipo directivo promueve una relación productiva con la familia, involucrándolos en los procesos formativos de los y las estudiantes.
4.- El equipo directivo promueve la resolución pacífica, efectiva y oportuna de los conflictos.
5.- El equipo directivo implementa estrategias que aseguran una sana convivencia con enfoque formativo y participativo en la comunidad escolar, favoreciendo el clima escolar positivo.

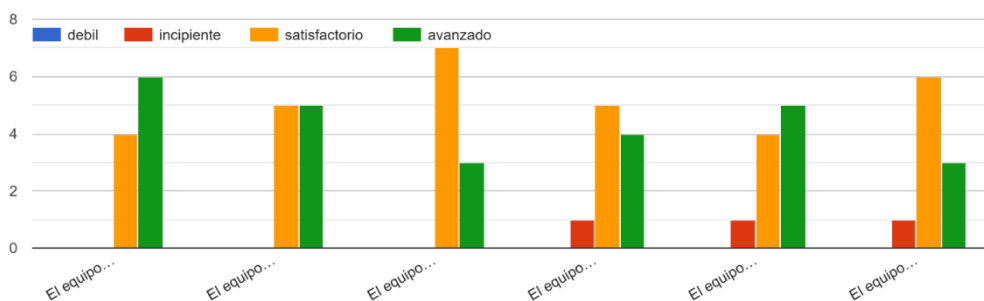
### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión rediseñar la organización las prácticas 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup> muestran un promedio de 60% de percepción de desarrollo satisfactorio. Las prácticas 4<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup> muestran un 40% de desarrollo en el nivel avanzado.

La única práctica de esta dimensión que presenta percepción de desarrollo débil es la numero 4<sup>a</sup>, con un 10%.

### b.3 Dimensión: gestionar la instrucción.

b.3 – dimensión: gestionar la instrucción.



Prácticas.
1.- El equipo directivo monitorea y asegura coherencia entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio con las prácticas de enseñanza de los docentes.
2.- El equipo directivo monitorea la implementación del currículum y los logros de aprendizaje de los y las estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza.
3.- El equipo directivo apoya a los docentes acompañando y retroalimentando ya sea en los procesos de planificación, construcción de instrumentos, análisis de resultados, etc. Para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4.- El equipo directivo asigna a los docentes responsabilidades de acuerdo con sus capacidades y habilidades profesionales.
5.- El equipo directivo protege el tiempo de enseñanza y aprendizaje, planificando adecuada y oportunamente las actividades curriculares y del establecimiento.
6.- El equipo directivo identifica y difunde buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje que respondan a las necesidades de los estudiantes.

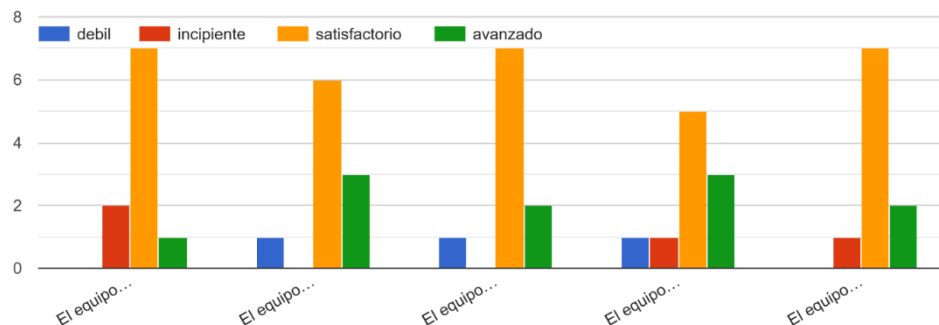
#### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión gestionar la instrucción las prácticas 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> y 3<sup>a</sup> promedian un 53% de percepción de desarrollo satisfactorio y un 47% de percepción de desarrollo en nivel avanzado.

Las prácticas 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup> y 6<sup>a</sup> tienen percepciones de desarrollo incipiente en un 10%, un 50% de percepción de desarrollo satisfactorio y un 40% de percepción de desarrollo avanzado.

## b.4 Dimensión: desarrollar personas.

b.4- dimensión: desarrollar personas.



### Prácticas.

- 1.- El equipo directivo asegura contar con el personal idóneo a las necesidades del establecimiento.
- 2.- El equipo directivo fomenta y proporciona capacitaciones a funcionarios del establecimiento, buscando fortalecer las competencias de sus docentes y asistentes de la educación.
- 3.- El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades del equipo y promueve el surgimiento de liderazgos.
- 4.- El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de los funcionarios del establecimiento.
- 5.- El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

### Interpretación del área.

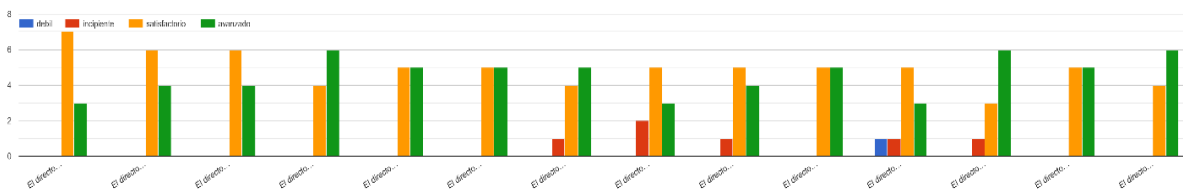
Se observa que en la dimensión desarrollar personas las prácticas 1<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup> tienen una percepción de desarrollo promedio de 70% en nivel satisfactorio, un 15% de percepción de las prácticas en nivel avanzado y un 15% de percepción de las prácticas de desarrollo en nivel incipiente.

Las prácticas 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> y 4<sup>a</sup> incluyen percepciones de desarrollo de las prácticas en nivel débil en un 10%, un 60% de desarrollo de las prácticas en un nivel satisfactorio y un 27% de desarrollo de las prácticas en nivel avanzado.

## C. Área de gestión curricular.

### c.1 Dimensión: gestión pedagógica.

C. Área de gestión curricular. c.1-dimensión: gestión pedagógica.



Prácticas.
1.- El director y el equipo técnico- pedagógico organiza la carga horaria, designando en función de los objetivos académicos y formativos.
2.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, para fomentar la interdisciplinariedad.
3.- El director y el equipo técnico – pedagógico realizan seguimiento a la cobertura curricular para asegurar los aprendizajes y el desarrollo del PEI.
4.- El director y el equipo técnico – pedagógico cuentan con prácticas comunes que deben ser implementadas para desarrollar hábitos y habilidades en los y las estudiantes.
5.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven lineamientos metodológicos y se aseguran de que sean implementados.
6.- El director y el equipo técnico – pedagógico promueven en los docentes la investigación, la innovación y la búsqueda de metodologías efectivas.
7.- El director y el equipo técnico – pedagógico asigna tiempo para que los docentes calendaricen en la planificación anual los objetivos de aprendizaje que trabajarán.
8.- El director y el equipo técnico – pedagógico analiza las planificaciones y las retroalimenta para mejorar su contenido.
9.- El director y el equipo técnico – pedagógico realizan observaciones de clases breves y frecuentes enfocadas en la instalación de prácticas acordadas.
10.- El director y el equipo técnico – pedagógico se reúne con los docentes después de cada observación para analizar y reflexionar sobre logros y desafíos.
11.- El director y el equipo técnico – pedagógico se muestra receptivo frente a las inquietudes y necesidades de los docentes.
12.- El director y el equipo técnico – pedagógico elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa y lo comunican oportunamente a la comunidad educativa.
13.- El director y el equipo técnico – pedagógico revisan las evaluaciones para asegurar su calidad.
14.- El director y el equipo técnico – pedagógico analizan periódicamente los procesos evaluativos para la toma de decisiones pedagógicas y de perfeccionamiento docente.

### Interpretación del área.

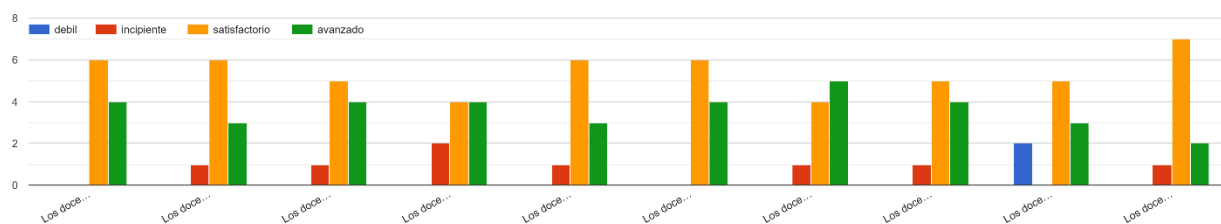
Se observa que en la dimensión gestión pedagógica las prácticas 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>, 10<sup>a</sup>, 13<sup>a</sup> y 14<sup>a</sup> promedian un 52% de percepción de desarrollo en nivel satisfactorio y un promedio de 48% de percepción de las prácticas en un nivel de desarrollo avanzado.

Las prácticas 7<sup>a</sup>, 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup> y 12<sup>a</sup> promedian una percepción de desarrollo incipiente en un 15%, un desarrollo de las prácticas en nivel satisfactorio con un promedio de 43% de las percepciones y un 45% de promedio en el nivel de desarrollo avanzado.

La práctica 11<sup>a</sup> tiene un 10% de percepción de desarrollo de las prácticas en un nivel débil.

## c.2 Dimensión: enseñanza y aprendizaje en el aula.

c. 2- dimensión: enseñanza y aprendizaje en el aula.



Prácticas.
1.- Los docentes realizan sus clases en función de los objetivos de aprendizaje, considerando habilidades y actitudes establecidos en el curriculum nacional.
2.- Los docentes conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.
3.- Los docentes conversan con sus estudiantes sobre qué aprenderán y cómo lo llevarán a cabo.
4.- Los docentes utilizan estrategias efectivas y variadas para introducir nueva información en sus estudiantes.
5.- Los docentes promueven en sus estudiantes la aplicación y practica de lo aprendido.
6.- Los docentes generan lazos positivos con los estudiantes, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos.
7.- Los docentes tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar, utilizando técnicas para evitar el sesgo y tratar a los estuantes de manera equitativa.
8.- Los docentes usan estrategias para involucrar e interesar a los alumnos en su asignatura.
9.- Los docentes monitorean el grado de comprensión y desempeño de sus estudiantes, retroalimentan de manera individual y grupal.
10.- Los docentes tienen un buen manejo de grupo, establecen rutinas y procedimientos para distribuir eficientemente el tiempo de la clase.

### Interpretación del área.

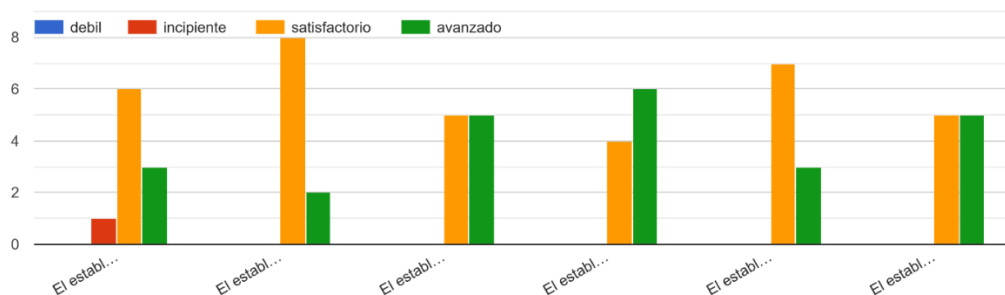
Se observa que en la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula existe una percepción de que las prácticas 1<sup>a</sup> y 6<sup>a</sup> se encuentran en un nivel de desarrollo promedio de 60% en nivel satisfactorio y un 40% de desarrollo en nivel avanzado.

Las prácticas 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup>, 7<sup>a</sup>, 8<sup>a</sup> y 10<sup>a</sup> promedian un 11% de percepción de que las practicas se encuentran en un nivel de desarrollo débil, un promedio de 53% de desarrollo de las prácticas en nivel satisfactorio y un 30% de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel avanzado.

La práctica 9ª cuenta con 20% de percepción de desarrollo en nivel débil.

### c.3 Dimensión: apoyo al desarrollo de los estudiantes.

c. 3 - dimensión: apoyo al desarrollo de los estudiantes.



Prácticas.
1.- El establecimiento identifica a los y las estudiantes que requieren apoyo académico y necesidades educativas especiales, entregando apoyo oportuno y sistemático.
2.- El establecimiento organiza y fomenta actividades extracurriculares para estimular y desarrollar la diversidad de intereses y habilidades de los y las estudiantes.
3.- El establecimiento cuenta con un encargado de convivencia que otorga apoyo personalizado a estudiantes y familias y/o derivan a redes de atenciones especializadas.
4.- El establecimiento tiene mecanismos de entrevista y contacto periódico con las familias y apoderados de los y las estudiantes para acordar medidas estratégicas, hacer seguimiento, etc.
5.- El establecimiento identifica e implementa de forma sistemática medidas para apoyar a los estudiantes con alto riesgo de desertar.
6.- El establecimiento promueve la acogida y permanencia de estudiantes extranjeros, de ascendencia indígena o distintas culturas, incorporando elementos de la diversidad presente en actividades e iniciativas escolares.

### Interpretación del área.

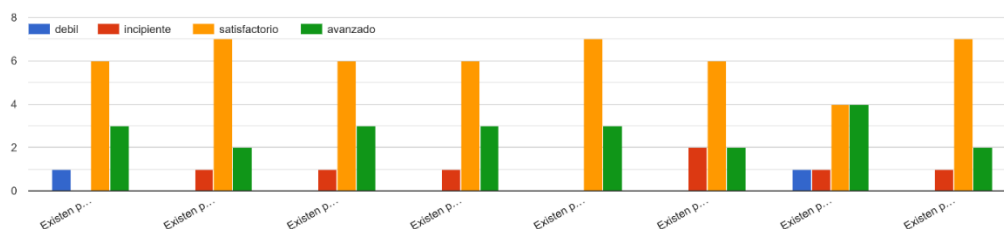
Se observa que en la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes las prácticas 2ª, 3ª, 4ª, 5ª y 6ª tiene un promedio de 58% de desarrollo en nivel satisfactorio y un promedio de 42% de desarrollo de las prácticas en un nivel avanzado.

La práctica 1ª presenta un 10% de desarrollo en nivel incipiente.

## D. Área de gestión de recursos.

### d.1 Dimensión: gestión del personal.

D. Área de gestión de recursos. d. 1- dimensión: gestión del personal.



Prácticas.
1.- Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.
2.- Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo con sus funciones y metas establecidas.
3.- Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.
4.- Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo con sus funciones y metas establecidas.
5.- Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa, a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
6.- Existen prácticas efectivas para contar con personal idóneo y competente.
7.- Existen prácticas para organizar y manejar de manera efectiva los aspectos administrativos del personal.
8.- Existen prácticas que promuevan un clima laboral positivo.

### Interpretación del área.

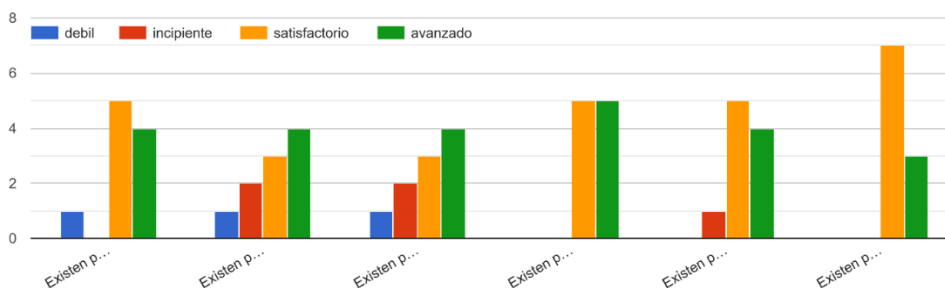
Se observa que en la dimensión gestión del personal la práctica 5<sup>a</sup> muestra un 70% de percepción de desarrollo en nivel satisfactorio y un 30% de percepción de desarrollo en nivel avanzado.

Las prácticas 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup> y 8<sup>a</sup> promedian un 64% de percepción de desarrollo en nivel satisfactorio, un 24% de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel avanzado y un 12% de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel incipiente.

Las prácticas 1<sup>a</sup> y 7<sup>a</sup> promedian un 10% de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel débil, los niveles de desarrollo satisfactorio y avanzado promedian un 43% de percepción.

## d.2 Dimensión: gestión de recursos financieros.

d. 2- dimensión: gestion de recursos financieros.



Prácticas.
1.- Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y administrativos.
2.- Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.
3.- Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuen a las necesidades de desarrollo del PEI.
4.- Existen prácticas para gestionar la matrícula y la asistencia de los estudiantes.
5.- Existen prácticas efectivas que promueven el uso responsable de los recursos.
6.- Existen prácticas que promueven la revisión y fomento de uso de la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponible.

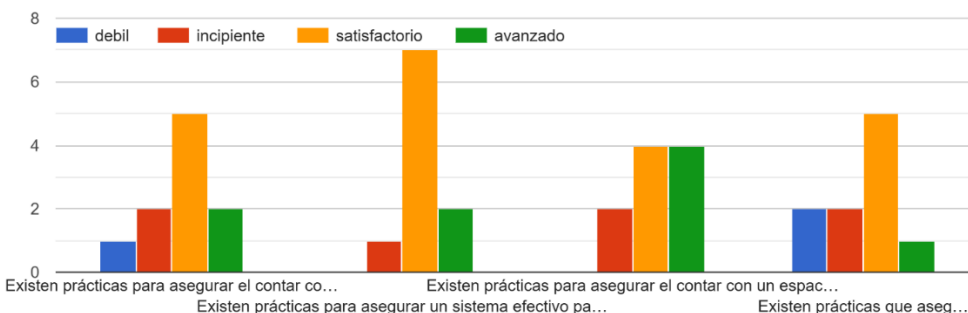
### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión gestión de recursos financieros existe un promedio de 60% de percepción de que las prácticas 4ª y 6ª se encuentran en nivel de desarrollo satisfactorio y un promedio de 40% de percepción de desarrollo en nivel avanzado.

Las prácticas 1ª, 2ª, 3ª y 5ª muestran un promedio de desarrollo de las prácticas de 8% de percepción en nivel débil, un 12% de promedio de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel incipiente, un 40% de promedio de percepción de desarrollo de las practicas en nivel satisfactorio y un 40% de promedio de percepción de desarrollo de las prácticas en nivel avanzado.

### d.3 Dimensión: gestión de recursos educativos.

d. 3- dimensión: gestión de recursos educativos.



Prácticas.
1.- Existen prácticas para asegurar el contar con los recursos didácticos y promover su uso para potenciar el aprendizaje de los y las estudiantes.
2.- Existen prácticas para asegurar un sistema efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento.
3.- Existen prácticas para asegurar el contar con un espacio dedicado a biblioteca escolar que sea proporcional al número de estudiantes y funcione de manera eficiente apoyando el aprendizaje de los y las estudiantes.
4.- Existen prácticas que aseguren recursos tecnológicos en el funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los y las estudiantes y facilitar la operación administrativa.

### Interpretación del área.

Se observa que en la dimensión gestión de recursos educativos las prácticas 1ª y 4ª promedian un nivel de desarrollo 15% de desarrollo en nivel débil, un 20% de desarrollo de las prácticas en nivel de desarrollo incipiente, un 50% de promedio de desarrollo de las practicas en nivel satisfactorio y un 15% de desarrollo de las practicas en nivel avanzado.

Las prácticas 2ª y 3ª promedian un 15% de percepción de desarrollo en nivel incipiente, un 55% de promedio de percepción de desarrollo en nivel satisfactorio y un 30% de promedio de percepción de desarrollo de la acción en nivel avanzado.

## Propuestas de mejora.

<b>Área: Formación basada en competencias.</b>		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Fortalecer las practicas docentes generando instancias de colaboración y reflexión de las estrategias y metodologías empleadas.	1.- Realizar talleres mensuales para capacitar al profesor sobre la implementación de una enseñanza y evaluación basada en competencias.	Equipo de gestión.
	2.- Diseñar proyectos interdisciplinarios en los que los profesionales apliquen metodologías de investigación en problemas reales de su disciplina.	Profesores y equipo de gestión.
	3.- Establecer monitoreo quincenal por parte del equipo de gestión y mensual por pares con una retroalimentación pertinente en tiempo y contenido.	Equipo de gestión Profesores.
	4.- Compartir buenas prácticas y determinar lineamientos comunes como guía práctica con ejemplos específicos de actividades y metodologías adaptadas a este enfoque.	Profesores Equipo de gestión.

<b>Área: Liderazgo pedagógico</b>		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Asegurar que la visión y misión del establecimiento estén alineadas con las necesidades y metas propiciando el sentido de	1.- Realizar jornadas reflexivas para familiarizarse con los lineamientos institucionales como misión, visión, valores y competencias.	Equipo de gestión.
	2.- Informar periódicamente a la comunidad sobre los avances en el logro de las metas propuestas en el PME y elaborar acciones remediales.	Equipo de gestión Profesores.

<p>pertenencia a la comunidad educativa de todos los estamentos.</p>		
<p>Promover la resolución pacífica, efectiva y oportuna de conflictos.</p>	<p>1.- Ofrecer talleres para estudiantes, docentes y personal sobre técnicas de mediación, escucha activa y manejo emocional. 2.- Promover reuniones regulares donde toda la comunidad pueda expresar sus puntos de vista en un ambiente seguro y respetuoso.</p>	<p>Equipo de gestión.  Equipo de gestión Profesores.</p>
<p>Identificar y difundir buenas prácticas de enseñanza ya aprendizaje que respondan a las necesidades de los estudiantes.</p>	<p>1.- Analizar experiencias destacadas de enseñanza dentro y fuera del establecimiento para adaptarlas al contexto local. 2.- Organizar talleres sobre métodos pedagógicos innovadores que hayan demostrado responder a diversas necesidades estudiantiles.</p>	<p>Equipo de gestión Profesores.  Equipo de gestión</p>
<p>Reconocer los logros individuales y colectivos de los funcionarios-</p>	<p>1.- Crear un boletín mensual donde se compartan los logros y esfuerzos destacados de los funcionarios. 2.- Realizar convivencias o desayunos en los que se celebre el trabajo en equipo y los logros obtenidos por parte de los profesionales.</p>	<p>Equipo de gestión.  Sostenedor</p>

<b>Área: Gestión del currículum</b>		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Evaluar de manera sistemática las planificaciones docentes, proporcionando retroalimentación constructiva.	1.- Revisión mensual de planificaciones para mejorar la calidad del contenido, fortalecer la coherencia pedagógica y garantizar la alineación con los objetivos curriculares y del establecimiento.	UTP
Responder a las necesidades de capacitación y perfeccionamiento de los profesionales.	1.- Los profesionales participan en talleres o cursos basados en sus intereses o requerimientos.	Equipo directivo UTP
Utilizar estrategias efectivas y variadas para asegurar que los estudiantes adquieran información nueva.	1.- Los profesores introducen evaluaciones breves y dinámicas para verificar la comprensión y ajustar la enseñanza en función de las necesidades de los estudiantes. 2.- Los profesores ajustan sus prácticas pedagógicas mediante el monitoreo del comportamiento, participación y rendimiento de los estudiantes durante las actividades escolares. 3.- Los profesores fomentan que los estudiantes reflexionen sobre su propio aprendizaje o den retroalimentación a sus pares, intercambiando ideas y aprender unos de otros.	UTP Profesores  Profesores  Profesores
Crear y ofrecer talleres según los	1.- Los profesionales elaboran y ejecutan propuesta de talleres extraescolares para	Profesionales

intereses de los estudiantes.	fomentar los talentos de los estudiantes y abordar sus necesidades de recreación.	UTP
<b>Área: Gestión de recursos</b>		
Objetivo	Acciones para realizar	Responsable
Revisar periódicamente los procesos administrativos para identificar ineficiencias y realizar las mejoras necesarias.	1.- Los profesionales son formados en temas como manejo del tiempo, organización y uso de herramientas digitales para optimizar el trabajo administrativo.	Equipo directivo
Establecer cronogramas regulares para revisar, limpiar y reparar equipos tecnológicos para prolongar su vida útil, Generando cultura de optimización de recursos.	1.- Designar a un encargado que evalúe regularmente el estado de los recursos para identificar posibles problemas y anticiparse a necesidades futuras. 2.- Implementar prácticas de reutilización y reciclaje para optimizar el uso de materiales y minimizar el desperdicio.	Equipo directivo
Ofrecer formación continua al personal docente y administrativo en el uso efectivo de herramientas digitales.	1.- Los profesores y asistentes de la educación se capacitan en herramientas digitales.	Equipo directivo.

## **Conclusión.**

Del diagnóstico institucional realizado a los profesionales de la Escuela Particular Cuyimpalihue ha permitido identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño y la colaboración del equipo, lo que resulta fundamental para el desarrollo de estrategias que optimicen el ambiente educativo y potencien el aprendizaje de los estudiantes.

Dentro de las fortalezas las practicas institucionales con mayor nivel de logro son las relacionadas con liderazgo pedagógico, específicamente en gestionar la instrucción, en donde el 95% de los profesionales considera que las prácticas realizadas por el equipo directivo se encuentran entre un nivel de desarrollo satisfactorio y avanzado. En gestión curricular en la dimensión de apoyo al desarrollo de los estudiantes, un 98% de los profesionales considera en que las practicas desarrolladas por el establecimiento se encuentran entre nivel de desarrollo satisfactorio y avanzado.

Dentro de las debilidades y cómo áreas de mejora se encuentran las practicas relacionadas a la formación basada en competencias, en la dimensión saber conocer y saber hacer, donde las percepciones de los profesionales varían en los niveles de desarrollo, donde el 70% de los profesionales considera que las prácticas realizadas por ellos mismos se encuentran entre nivel satisfactorio y avanzado, existiendo un 30% de los profesionales que considera que las prácticas realizadas por ellos se encuentran entre nivel de desarrollo incipiente y débil. En el área de gestión de recursos se detecta que no existe consenso con relación al nivel de desarrollo de las practicas, siendo muy variable las respuestas de los profesionales, que consideran que en gestión del personal un 88% de las practicas se encuentran entre nivel satisfactorio y adecuado y un 22% entre los niveles incipiente y débil, en la dimensión gestión de recursos financieros la percepción de que el nivel de desarrollo de las practicas se encuentra entre los niveles satisfactorio y avanzado es de un 85%, y un 15% percepciones de que las practicas se encuentran en nivel incipiente y débil. En la dimensión gestión de recursos educativos, existe una percepción del 75% de que las practicas se encuentra entre los niveles de desarrollo satisfactorio y adecuado y un 25% de percepción de que las practicas se encuentran en nivel de desarrollo incipiente y débil.

La implementación de un enfoque basado en competencias en la formación docente y el liderazgo pedagógico es fundamental para mejorar la calidad educativa y fomentar un ambiente de aprendizaje colaborativo. A través de acciones concretas, como talleres de capacitación, proyectos interdisciplinarios y la promoción de buenas prácticas, se busca fortalecer las metodologías de enseñanza y evaluación, asegurando que estas se alineen con las necesidades de los estudiantes y la misión del establecimiento.

Además, la gestión del currículo y de los recursos es esencial para garantizar que los procesos administrativos sean eficientes y que los docentes cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva. La revisión periódica de las planificaciones y la capacitación continua del personal son pasos clave para responder a las demandas educativas actuales.

Finalmente, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, así como la promoción de un ambiente de resolución pacífica de conflictos, contribuyen a crear un sentido de pertenencia en la comunidad educativa. En conjunto, estas acciones no solo mejoran la práctica docente, sino que también enriquecen la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, preparándolos para enfrentar los desafíos del futuro.

## Bibliografía.

- Arias Arias, César Gabriel, & Lombillo Rivero, Ideleichy. (2019). Reflexiones en torno al enfoque de formación basado en competencias en el contexto chileno. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), e19. Epub 01 de diciembre de 2019. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300019&lng=es&tlng=es).
- Aziz dos Santos, C (2016). 'Experiencias innovadoras de formación para líderes educativos de nivel intermedio 'Informe Técnico No. 3. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Benítez Ayala, D. A. (2022). Evaluación del aprendizaje y el enfoque por competencias. Revisión de antecedentes teóricos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10402-10434. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4136](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4136)
- Bonnefoy Valdés, N. (2021). Evaluación de competencias en educación superior: conceptos, principios y agentes. *Revista Educación*, 45(2). Recuperado de <http://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43444>
- Caro, P. (2020) Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción. Tesis para optar al grado de Doctor en Educación. Universidad Autónoma de Barcelona. (Páginas 44 – 55). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=&isAllowed=y>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP Ministerio de Educación (2021) Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Recuperado de <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Crespí, P. & García-Ramos, J. (2021). Competencias genéricas en la universidad. Evaluación de un programa formativo. *Educación XX1*, 24(1), 297-327, <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=43d4f05319d3-44df-ad52-0180343552f5%40redis>. (págs.: 27-36).

- Espinoza Freire, E. y Campuzano Vásquez, J. A. (2019). La formación por competencias de los docentes de educación básica y media. *Revista Conrado*, 15(67), 250-258. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>.
- FERNÁNDEZ, Amparo. La evaluación orientada al aprendizaje en un modelo de formación por competencias en la educación universitaria. *Revista de Docencia Universitaria*, Valencia, v. 8, n. 1, p. 11-34, 2010.
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Hué García, C. (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Ministerio de Educación y Formación Profesional de España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/49313?page=1>
- López, C., Benedito, V. y León, M. J. (2016). El enfoque de competencias en la formación universitaria y su impacto en la evaluación. La perspectiva de un grupo de profesionales expertos en pedagogía. *Formación Universitaria*, 9(4), (pp. 11–22). doi: <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000400003>
- Martini, G. y Albornoz, C. (2019). La retroalimentación: Práctica clave para el liderazgo pedagógico. Nota Técnica N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.
- Mejía Pérez, O., (2012). De la evaluación tradicional a una nueva evaluación basada en competencias. *Revista Electrónica Educare*, 16 (1), 27-46.
- Ministerio de Educación. (2018). *Definición de Áreas*. Recuperado de [https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion\\_Areas.pdf](https://registrocertificacionate.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/94/2018/03/Difinicion_Areas.pdf)
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (Páginas 73 – 83) Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

- Montecinos., Uribe, M. (2016). Desarrollo de Liderazgos para el Aprendizaje en el Siglo XXI, un Enfoque Sistémico. Nota Técnica N°1, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Pozo, C. (2019) Observación sin juicio: Herramientas para líderes pedagógicos. Buenas prácticas de liderazgo pedagógico, p.p 28 – 33 Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Recuperado de [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO\\_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO- PEDAGOGICO\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DELIDERAZGO- PEDAGOGICO_06-19.pdf)
- Rojas, O. (2020). Modelo por competencias y su impacto en la dirección estratégica. Caso Universidad Pública de Regiones. Latin Journal of internacional Affair. (10)2. <https://www.lajia.net/lajia/article/view/82/90>.
- TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá: ECOE, 2004
- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). Gestión de la implementación curricular. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- VILLARDÓN, Lourdes. Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. Educatio Siglo XXI, Murcia, n. 24, p. 57-76, 2006.
- Zabalza, M. (2016). Diseño y desarrollo curricular. Madrid, Spain: Narcea Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/45989?page=60>.