



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DE LA ESCUELA JOSÉ TOHÁ SOLDEVILA, DE LA COMUNA DE  
PINTO, REGIÓN DE ÑUBLE.**

Candidatos a Magíster: Nibia Del Carmen Rivas Urra  
Oriana Graciela Vilugrón Guajardo

Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas

Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas

Pinto, Marzo, 2024

## Índice

1 Resumen.....	4
2 Introducción.....	5
3 Marco Teórico.....	7
4 Marco Contextual.....	17
4.1 Características del Contexto.....	17
4.2 Historia.....	19
4.3 Misión.....	19
4.4 Visión.....	20
4.5 Resultados Académicos.....	20
4.6 Infraestructura.....	20
4.7 Recursos Humanos.....	22
5 Elaboración y Aplicación del Instrumento Diagnóstico.....	25
5.1 Características del Instrumento.....	25
5.2 Elaboración del Instrumento.....	26
5.3 Validación del Instrumento.....	26
5.4 Proceso de Aplicación del Instrumento.....	26
6 Análisis de Resultados.....	28
6.1 Formación Basada en Competencias.....	28
6.2 Liderazgo Pedagógico.....	37
6.3 Gestión Curricular.....	45
6.4 Gestión de Recursos.....	53
7 Propuesta de Mejora.....	59
7.1 Formación Basada en Competencias.....	59
7.2 Liderazgo Pedagógico.....	60
7.3 Gestión Curricular.....	61
7.4 Gestión de Recursos .....	62
8 Conclusión.....	63
9 Bibliografía .....	65
10 Anexos.....	69
10.1 Ficha de Validación 1.....	69

10.2 Ficha de Validación 2.....	72
10.3 Ficha de Validación 3.....	75
10.4 Instrumento.....	78

## 1.- Resumen

Un diagnóstico proporciona información relevante sobre las condiciones, procesos y resultados de la unidad educativa, además de identificar las dificultades y fortalezas de la institución, para implementar un plan de mejora y lograr aprendizaje en todos los estudiantes.

Las áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos son fundamentales en el quehacer educativo.

Al realizar un proceso de diagnóstico, da la oportunidad para realizar una propuesta de mejora, con el objetivo de lograr acciones que mejoren las dimensiones que tengan más dificultad. La metodología aplicada del instrumento es descriptiva.

Los resultados arrojados en el instrumento de diagnóstico fueron positivos en dos áreas; la primera es Formación Basada en Competencias, debido a que el cuerpo docente maneja conceptos y habilidades. La segunda área fue Gestión Curricular, la cual podría deberse a que se organizan las cargas horarias y la cobertura curricular en beneficio del logro de los aprendizajes. Mientras que las áreas de Liderazgo Pedagógico y Gestión de Recursos son las que tienen mayores dificultades, lo que podría deberse a la falta de comunicación entre los directivos y la comunidad educativa y a la nula injerencia en la administración de los recursos.

La propuesta de mejora para fortalecer el área de Formación Basada en Competencias tiene relación con capacitar a los docentes. En Liderazgo Pedagógico, las mejoras apuntan a fortalecer la comunicación y el clima laboral entre todos los actores del establecimiento. En Gestión Curricular, la propuesta de mejora tiene relación con que la Unidad Técnica entregue lineamientos generales de estrategias didácticas y métodos de enseñanza, además de realizar adecuaciones curriculares a estudiantes con habilidades destacadas. En Gestión de Recursos, la mejora apunta a crear protocolos comprensibles para toda la comunidad y realizar actividades para un clima laboral positivo y de respeto.

**Palabras claves:** Diagnóstico, Área, Propuesta, Debilidad, Mejora.

## 2.- Introducción

La educación chilena, ha manifestado cambios drásticos en los últimos años, el estallido social y la pandemia de COVID-19, trajo consigo diversos cambios de vida en los seres humanos y un comportamiento diferente en la sociedad. El confinamiento y las clases online, acarreo la reinención de los docentes, ya que tuvieron que actualizarse en el uso de las tecnologías y poner a prueba sus competencias, así como lo menciona Moreno (2007, como se citó en Caro, 2020) que “ser competente es algo más que ser hábil en la ejecución de tareas; ser competente es ser capaz de afrontar, a partir de las habilidades adquiridas, nuevas tareas o retos que supongan ir más allá de lo aprendido” (p.38).

Es por ello que, el presente trabajo de grado tiene como propósito realizar un diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de la Escuela José Tohá Soldevila, de la Comuna de Pinto, región de Ñuble.

Realizar un diagnóstico permite obtener información valiosa de las fortalezas y debilidades de una institución para buscar estrategias y propuestas de mejora, con el objetivo de establecer acciones que lleven al mejoramiento de una Institución.

Para efecto de este proyecto se trabajará en base a cuatro áreas necesarias para identificar las debilidades y fortalezas de la institución.

La primera área es Formación Basada en Competencias, donde se conjugan tres factores claves; El Saber, que tiene relación con el conocimiento, el Saber Hacer donde se pone en práctica el conocimiento aprendido y el Saber Ser que es la integración del conocimiento, el procedimiento y la actitud.

La segunda área es Liderazgo Pedagógico, el cual es clave en el ejercicio docente, puesto que organiza, gestiona y moviliza a la unidad educativa hacia el logro de aprendizajes significativos. Dicha área contempla cuatro categorías que impactan en el aprendizaje de los estudiantes. La primera categoría es Establecer Dirección, la cual apunta a definir propósitos y objetivos para llevar a la unidad educativa al logro de los

objetivos. La segunda categoría dice relación con Rediseñar la Organización, la cual se vincula con otorgar confianza a los miembros de la unidad educativa. La tercera categoría es Desarrollar Personas, que apunta a potenciar las capacidades de todos los estamentos de la institución, y la cuarta categoría, es Gestionar la Instrucción, donde hace alusión a supervisar y evaluar la enseñanza.

La tercera área es Gestión Curricular que está vinculada con los procesos de implementación y monitoreo del currículum, donde la Gestión pedagógica, la Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y el Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes son relevantes para el aprendizaje, poniendo el quehacer pedagógico como un elemento crucial.

Por último, la cuarta área de Gestión de Recurso, si se gestiona y organiza de forma positiva, engrandecerá los logros de aprendizaje, ya que, contar con diversidad de materiales, personal idóneo y mantener cubiertas las horas del plan de estudio, permitirá al docente planificar diversas actividades de aprendizaje enriquecidas con recursos y materiales que permitan logros significativos.

En el presente trabajo se encontrará en primer lugar; el marco teórico en donde se sustenta la importancia de realizar este trabajo, las definiciones de las áreas de Formación basada en competencia, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. Luego, en el marco contextual se describen las características del contexto, la historia, misión, visión, resultados académicos, infraestructura y recursos humanos. Posteriormente, se describe; la elaboración y aplicación del instrumento, las características del instrumento, su elaboración, validación y aplicación del instrumento. Siguiendo con la estructura, se encuentran los análisis de resultado por cada área y finalmente se describe la propuesta de mejora.

### 3.- Marco Teórico

Hoy en día, cuando se habla de educación, se habla de cambios radicales y vertiginosos, muestra de ello es el contexto actual que vive la sociedad chilena y con ello la educación, donde a través de hitos inmensurables como fue el estallido social del 18 de octubre de 2019, y la pandemia de COVID-19 a inicios del año 2020, modificaron la vida del ser humano y como este se comporta en sociedad.

Este cambio no solo se vivenció en Chile si no que, a nivel mundial, ya que esta pandemia modificó costumbres, rutinas y estilo de vida, como por ejemplo cambiar la presencialidad en las escuelas, liceos, universidades, institutos, etc., por la educación online, donde la comunicación e interacción se realizó a través de una pantalla. Motivo por el cual, los docentes tuvieron que poner a prueba sus habilidades y competencias, tanto personales, sociales como profesionales. Es por ello que Moreno (2007, como se citó en Caro, 2020) señala que “ser competente es algo más que ser hábil en la ejecución de tareas; ser competente es ser capaz de afrontar, a partir de las habilidades adquiridas, nuevas tareas o retos que supongan ir más allá de lo aprendido” (p.38).

Al hablar de competencias en los seres humanos, son diversas las conceptualizaciones que aparecen de ella, pero que, sin duda, tienen una articulación de base, donde se involucra el conocimiento conceptual, el procedimiento y lo actitudinal, lo cual no solo se lleva al ámbito escolar si no que, a toda la vida de las personas, ya que siempre se desea realizar las cosas bien, o de mejor manera. Una muestra de ello es que Vásquez y Ortega (2011) señalan que:

Una competencia es la forma en que una persona utiliza múltiples recursos personales (habilidades, actitudes, conocimientos, experiencias...) para resolver una tarea en un contexto definido. Se considera básica si el aprendizaje está dirigido para actuar de manera activa y responsable en la construcción del proyecto de vida personal y social. (p. 26)

Es por ello, que es necesario comprender por qué y cómo nació el concepto de competencia en educación. Según Caro (2020) el concepto de competencia nace bajo el

alero del trabajo en las empresas a principio de los años setenta, donde no se necesitaba que los trabajadores comprendieran lo que estaban haciendo, sino que, solo ejecutara sus labores, por ende, el enfoque en esa época es netamente conductista.

Siguiendo en la misma línea del citado autor, al poco tiempo después, las competencias son usadas en el ámbito de la educación, partiendo por la formación profesional, para luego, extenderse al resto de las etapas educativas (Caro, 2020). Es por ello que, la formación de profesionales basado en competencias aspira al desempeño idóneo del ser humano, es decir, que los profesionales se “acomoden” o actualicen a los nuevos requerimientos del mundo laboral, ya que, la presencia de los procesos de formación por competencia de forma continua y permanente para la adquisición de nuevos conocimientos, es lo que la sociedad del siglo XXI enfatiza en la preparación para la sociedad del mañana, y que no basta con poseer un saber y un saber hacer que hayan sido adquiridos de una vez para siempre, sino que, tener la aptitud para aprender, comunicar, trabajar en grupo para evaluar las situaciones, para lo cual, el desempeño laboral implica la combinación de tres factores clave: el Saber (conocimientos), el Saber Hacer (de las competencias) y las Actitudes (compromiso personal) (Cejas et al., 2018)

Con esta nueva conceptualización de competencias usado tradicionalmente en el ámbito empresarial, y que toma importancia en el área de educación, es que el Ministerio de Educación realiza modificaciones e innovaciones a las bases curriculares de educación básica el año 2012, donde pone énfasis en el aprendizaje de los y las estudiantes y no sólo en la memorización de contenidos si no, en la aplicación de éstos, pudiendo preparar al individuo para la vida y desenvolverse en sociedad de forma íntegra, más aún en los tiempos actuales en los que se encuentra la sociedad. Por este motivo el (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2012, p.1) estipula que:

Esta Ley establece una nueva fórmula de prescripción curricular, reemplazando las categorías anteriores de Objetivos Fundamentales (OF) y Contenidos Mínimos Obligatorios (CMO), por un concepto acorde con la necesidad de vincular más estrechamente la formulación del aprendizaje con su seguimiento y evaluación. Esta fórmula, llamada en la ley “Objetivos de Aprendizaje”, define los propósitos y

los logros del proceso y establece cuáles serán los desempeños del alumno que permitirán verificar el logro del aprendizaje.

Saber actuar, comportarse y/o responder “adecuadamente” según el contexto es lo que la sociedad espera de todo ciudadano, respetar y tolerar las individualidades hace que la sociedad pueda vivir en armonía, motivo por el cual, los “educadores” acuñan el concepto de competencia como suyo para guiar su enseñanza hacia la formación de personas íntegras. De este modo Vásquez y Ortega (2011) plantean que:

Las competencias básicas atienden a los aprendizajes considerados imprescindibles para la vida y están incardinadas en el currículo, entendido éste con carácter integrador y orientado a la aplicación de los saberes adquiridos por los alumnos. No deben interpretarse como aprendizajes básicos comunes, sino como uno de los elementos primordiales del currículo escolar. (p.26)

Con esta mirada integradora Caro (2020) menciona que, las innovaciones a las bases curriculares de 2012, están dirigidas a los Objetivos de Aprendizaje que relacionan en forma más explícita las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se desea lograr en los y las estudiantes, conformándose así un currículum centrado en el aprendizaje, que declara explícitamente cuál es el foco del quehacer educativo.

Es por ello que, el modelo educativo basado en competencia mira al currículo no solo como el “vaciado” de conocimientos e informaciones sino, como parte integradora del proceso formativo del ser humano, ya que la competencia que se requerirá tiene que ver con los objetivos que se desean lograr o con los objetivos propuestos a lograr. Por ende, Vásquez y Ortega (2011) señalan que:

El currículo como conjunto de experiencias de enseñanza-aprendizaje considera que la escuela, y por tanto el currículo, debe basarse en fomentar, organizar, y dar sentido a la interacción del alumno con su contexto social y natural, dado que esta interacción es la que proporciona las experiencias de enseñanza y aprendizaje. (p. 27)

Entendiendo que la escuela es un medio indispensable para la interacción del estudiante y con ello la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, es que, el

docente debe tener las competencias para formar al estudiante de manera íntegra y no solo en la instrucción de conocimientos. Es así como Castellón (2010) señala que la docencia es la profesión que se puede considerar científica y que, en este ámbito existen dos grupos de conocimiento que pueden ser reconocidos. Por una parte, los contenidos, esto es la disciplina que se enseñará, a través de la diversificación de estrategias y metodologías y por otra, las capacidades relacionadas con los procedimientos para seleccionar, enseñar y evaluar esos contenidos, como lo menciona el Diseño Universal de Aprendizaje [DUA] en sus tres principios. La complejidad es mayor si consideramos que no cualquier procedimiento es adecuado para enseñar los distintos tipos de contenidos o disciplina. De ahí que es de real importancia las competencias que los y las docentes hayan adquirido en su formación profesional.

Considerando los tiempos actuales, el docente debe estar instruido y formado para ejercer la docencia, por ende, tiene el “conocimiento” (saber) de la disciplina que enseña. Conforme a ello, la Real Academia de la Lengua Española [RAE], define el SABER cómo; “tener conocimiento de algo, estar instruido en algo, tener habilidad o capacidad para hacer algo”, es por ello que el SABER es la capacidad de internalizar conocimientos teóricos. Es así como lo estipula el Marco para la Buena Enseñanza [MBE], (2021) “demuestra una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes” (p. 26), teniendo en cuenta el conocimiento se puede llegar al SABER HACER, donde lo aprendido se pone en práctica mostrando el aprendizaje de las diversas formas posibles.

El DUA, desarrollado por el Centro de Tecnología Especial Aplicada, CAST, señala que no existen dos cerebros iguales, ya que la diversidad que presentan los estudiantes en cuanto a estructura y configuración cerebral son diversas, esto se traduce en que todos los cerebros poseen diferentes maneras de acceder al aprendizaje, de procesar lo que escuchan o leen, al modo en que planifican, ejecutan y monitorizan diferentes tareas, y a la forma en que se motivan e implican en su propio aprendizaje. Y por otro lado están las tecnologías que son esenciales para la aplicación del DUA, ya

que, los medios digitales son una herramienta del siglo XXI que posibilita llevar a la práctica de forma personalizada el currículo (Alba, et al. 2018, p. 3, 4). Esta mirada inclusiva es la que todos los docentes deben incluir en sus prácticas, cambiando la estructura rígida del papel por una diversidad de estrategias, metodologías y recursos, como también lo emocional, encargada de la disposición a adquirir los nuevos conocimientos.

Al realizar un análisis entre los tres pilares de la formación profesional bajo el enfoque de competencias y el DUA existen similitudes. El Saber que está referido al conocimiento, Saber Hacer referido a la aplicación del conocimiento y, el Saber Ser que es la integración del conocimiento, procedimiento y la emoción que ponen en función del desarrollo de sus labores.

Al conocer los pilares de la formación profesional basada en competencias se puede dilucidar que es fundamental la adquisición de éstas para la formación profesional del ser humano, y, por ende, de los docentes, que cumplen diversos roles en la sociedad, como lo es, el de formador de personas, líderes educativos, entre otros. Según Pozner (2000, citado en Gvirtz, et al. 2014) menciona que:

El liderazgo puede entenderse como un conjunto de prácticas que orientan a las personas y a los equipos de trabajo en una determinada dirección, para lograr niveles cada vez mayores de “excelencia” y aprendizaje organizacional, primordialmente a través del diálogo y de acuerdos. (p.118)

El liderazgo que pueda ejercer una persona o funcionario dentro de una institución es clave para el logro de los aprendizajes y para movilizar y llevar consigo a otros. Es por ello, que dentro de una unidad educativa es posible encontrar líderes en los distintos estamentos; equipos directivos, asistentes de la educación, estudiantes y en el cuerpo docente, donde todos convergen en lograr aprendizajes significativos.

Coordinar el trabajo, delegar, confiar y comunicar frecuentemente las metas propuestas al equipo docente, permitirá retomar constantemente las metas a lograr y no desviarse de lo primordial y elemental. Otorgar confianza a los docentes permitirá mayor compromiso y responsabilidad.

Por ende, al hablar de liderazgo en el ámbito pedagógico, hace alusión a que los líderes buscarán prácticas, propósitos y metas en común para lograr aprendizajes significativos en sus estudiantes, incluyendo a todo el estudiantado, independiente de las dificultades o diversidad de ellos, de esta manera lograr progresar en el aprendizaje. Es por ello que (Bolívar, 2015 y Contreras 2016, como se citó en Rivera y Aparicio, 2020) definen al liderazgo pedagógico como:

Un factor indispensable para desarrollar habilidades organizativas y de gestión dentro de una institución escolar, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en conjunto, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende. (p.29)

Compartir con los pares estrategias o experiencias positivas, produce acercarse y establecer lazos de compromiso y solidaridad, generando espacios de confianza, reflexión profesional y crecimiento de las unidades educativas. Hacia ello apunta el Liderazgo Pedagógico que menciona cuatro categorías que muestran el impacto en el aprendizaje de los estudiantes. (Montecinos, et al. 2016) afirman que existen cuatro categorías o grandes dimensiones:

La primera es Establecer una Dirección, la cual tiene que ver con definir propósitos u objetivos en común que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas, donde compartir prácticas exitosas, reflexionar entre pares y trabajar colaborativamente conlleva a que las comunidades sean exitosas. Las prácticas asociadas a esta primera categoría son: construir una visión compartida, es decir, que los objetivos o metas propuestas sean del interés de toda la comunidad fomentando la aceptación de objetivos grupales, donde se pueda demostrar las capacidades y habilidades de la comunidad educativa en el cumplimiento de las metas propuestas.

La segunda categoría es, Rediseñar la Organización, la cual se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades, esto es, generar confianza en los estamentos de la unidad educativa, y permitir la innovación pedagógica. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa; es decir, tener los espacios para el intercambio y la socialización del quehacer pedagógico; estructurar una organización que facilite el trabajo, donde las cargas horarias sean

distribuidas de manera que pueda haber espacios de encuentros pedagógicos; crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno, relación que es un desafío para las unidades educativas en los tiempos actuales.

La tercera categoría es, Desarrollar Personas; implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización necesaria para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad, prácticas que se ven estancadas por la burocracia del sistema y por los extensos horarios de clases de los docentes.

La cuarta y última categoría es, Gestionar la Instrucción, donde hace alusión al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

Mantener una comunicación expedita y generar lazos de confianza, son la clave de una comunidad exitosa, ya que por años el monitoreo de las prácticas docentes ha traído fracturas entre los docentes y los equipos directivos.

El quehacer pedagógico, reúne diversas definiciones que al conjugarse esperan movilizar a los estudiantes desde un nivel inferior hacia uno superior, otorgando oportunidades de desarrollo cognitivo y valórico, donde el conocimiento se establece a través de los lineamientos del currículum nacional. Es así como el MINEDUC en su Plan de reactivación educativa (2023), plantea que:

La Gestión Curricular se vincula directamente con los procesos de toma de decisiones en relación a que, cómo y cuándo enseñar y evaluar, las cuales constituyen actividades centrales que se desarrollan en el establecimiento escolar. Estas decisiones deben hacer convivir acciones tanto de tipo pedagógico, didáctico y de evaluación, como de contextualización, integración e innovación educativa. (p.5)

Diversas son las formas en que los docentes implementan estrategias para lograr aprendizajes significativos los que sean perdurables en la vida, el DUA en sus tres principios, otorgan la posibilidad que los docentes presenten el conocimiento de diversas formas y que sean los estudiantes los cuales elijan cual es el mejor “método” para aprender, eligiendo incluso la forma en la cual desean ser evaluados, derribando la enseñanza tradicional del papel y el lápiz, y de memorizar y recitar sin encontrar sentido de lo aprendido para su vida.

Es así como Rohlehr (2006), indica que, “la gestión curricular dice relación con el diseño, desarrollo, alcance, articulación y evaluación del currículo escrito, enseñado y comprobado en todas las disciplinas. Lo anterior implica, implementar y monitorear el currículo” (s/p). Es por ello que, la Gestión Curricular articula prácticas esenciales para el logro de los aprendizajes en las comunidades educativas, poniendo en el centro del quehacer pedagógico la toma de decisiones, la reflexión, contexto y características de los estudiantes, para así planificar y organizar el currículo. Es por ello que el MINEDUC (2016) señala que:

La gestión pedagógica del currículo implica la reflexión y toma de decisiones sobre el modo en que se aborda el currículum en el aula, considerando el contexto y las características de los y las estudiantes, lo que requiere que la unidad educativa defina los criterios técnicos y pedagógicos para la planificación de aula, los que incluyen definir aspectos de organización curricular, como la temporalidad que podrá ser mensual, semanal, trimestral, diaria y los recursos materiales y tecnológicos disponibles para su elaboración. (p. 7)

En Chile los líderes de este proceso son las Unidades Técnico Pedagógicas, los cuales deben trabajar a la par con los docentes para articular el currículo prescrito con el currículo pertinente y contextualizado a la realidad de la comunidad educativa que lidera.

El proceso de enseñanza y aprendizaje en el aula han ido modificando su esencia a través del cambio generacional del mundo actual, donde la tecnología cobra un motivo innegable de actualización por parte del profesorado, cada día las planificaciones están centradas en las TICs. Conocer el contexto y aquello que motiva a los estudiantes serán motivo para lograr una vinculación activa del estudiante con el proceso de enseñanza y

aprendizaje en el aula y tomar un rol activo de colaboración y autonomía. “Por eso, el progreso de la enseñanza consiste en el dominio creciente de una variedad de modelos y en la capacidad de usarlos con eficacia” (Martínez, 2004, p. 2). Entendiendo esto se puede interpretar que la enseñanza y el aprendizaje van estrechamente de la mano pero que son procesos individuales, es decir, el profesor busca diversas formas de entregar el conocimiento a sus estudiantes, pero va a depender de la forma y de cuanto se motive el estudiante en hacerlo suyo. Y luego el aprendizaje será propio cuando el alumno o alumna sea capaz de traspasar ese conocimiento a la práctica, proceso complejo que día tras día es un desafío en las aulas de clases.

El Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes en una comunidad educativa es de vital importancia, puesto que, cada estudiante es distinto a otro, con sus características, intereses, capacidades y aprendizaje. Muestra de ello es que, en “Chile se cuentan 2.027 escuelas especiales, 5.662 establecimientos escolares con integración (PIE) y 46 escuelas y aulas hospitalarias. Las escuelas especiales, en su gran mayoría son para la enseñanza de estudiantes con trastornos del lenguaje” (Holz, 2018, s/p). Pero no son solo los estudiantes que presentan algún tipo de Necesidad Educativa Especial los que necesitan apoyo en su desarrollo, también se encuentran aquellos que poseen inteligencia superior, o aquellos con problemas familiares y/o personales, que incluso desertan del sistema escolar, entre un sin fin de situaciones que la sociedad enfrenta cada día. Es por ello, que la escuela pasa a ser un lugar protector y seguro de muchos niños y niñas, como también de esperanza y superación.

Organizar y gestionar los recursos de forma positiva engrandecerá los resultados pedagógicos, puesto que, tener personal idóneo, mantener cubiertas las horas del plan de estudio, permitirá lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, además de sumar tecnologías, recursos educativos hará que los logros sean mayores. Así como lo plantea MINEDUC, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) donde señala que:

En la medida que los directivos cuenten con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad. Estos recursos se manifiestan a través de acciones observables que reflejan la

existencia de un conjunto de principios, habilidades y conocimientos, todos aspectos que están presentes en cada decisión o práctica concreta de los integrantes de los equipos directivos que, cuando se combinan adecuadamente según contexto y situación, potencian el liderazgo. (p.13)

Liderar una unidad educativa consta de tener una mirada organizacional, distribuyendo de forma óptima los recursos; financieros, humanos, material didáctico, etc. teniendo la visión y metas claras hacia los objetivos propuesto, es por ello, que es vital que toda la comunidad educativa conozca dichos objetivos para coordinar los recursos solicitados y encausarlos hacia el logro de los objetivos.

La Gestión del Recurso Humano es un área de la educación donde no se ve vinculado directamente en la gestión del director o de los cuerpos directivo, ya que han sido por décadas, las corporaciones o los departamentos de educación municipales, quienes contratan o despiden al personal, siendo esto, objeto de cuestionamiento, donde la ética y el profesionalismo juega un rol preponderante. Por lo cual, Gómez-Llera, (1998 como se citó en Celis, s/f) dice que:

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo. (s/p)

Por su parte, la Gestión de Recursos Educativos, es un pilar fundamental en el logro de los aprendizajes, puesto que, pone al servicio de los estudiantes diversos materiales; didáctico, tecnológico, lúdico, audiovisuales, etc., los cuales innovan y diversifican la forma de aprender. Planificar y ordenar los recursos existentes en una escuela será vital para maximizar su eficacia, ya que no es una falsedad que existen escuelas donde el material está guardado en cajas sin uso, esto debido a la mala organización o simplemente al desconocimiento del personal en su utilización, es por ello, la importancia de perfeccionarse continuamente y tener la disposición al cambio.

## **4.- Marco Contextual**

### **4.1.- Características del Contexto**

La Escuela se encuentra ubicada en la localidad de Recinto, comuna de Pinto, Provincia de Diguillín, Región de Ñuble, el cual a partir del 01 de enero del 2024 pertenecerá a los Servicios Locales de Punilla-Cordillera. Su dirección particular es: calle Javier Jarpa Sotomayor N° 51, km 47,5 en el camino que conduce hacia las Termas de Chillán. Se localiza a orilla del camino, en el lado norte frente al retén de Carabineros de Chile.

Recinto es una localidad precordillerana que se caracteriza por estar formada en su gran mayoría por una comunidad de pequeños propietarios dedicados a actividades agropecuarias de subsistencia, por las condiciones del terreno seco y del clima. Su entorno es rico en recursos naturales, en especial el bosque nativo, el cual fue nombrado por la UNESCO como reserva mundial de la biósfera y corredor biológico Nevado de Chillán – Laguna del Laja.

En el ámbito socioeconómico, la comunidad es de estrato medio bajo, debido a que la gran mayoría de las personas son obreros, pensionados, pequeños agricultores, comerciantes, temporeros y trabajadores del turismo. Debido a lo anterior, el establecimiento presenta un 78% de estudiantes vulnerables.

La unidad educativa ha acogido a estudiantes extranjeros que viven en Chile; niños y niñas migrantes que independiente de su situación migratoria y la de sus familias, tienen el derecho de acceder a la educación, contando con facilidades para que su trayectoria escolar sea exitosa y en igualdad de condiciones. Es por ello que, por las aulas de la escuela han pasado estudiantes de Corea, Venezuela, Argentina y de Haití, teniendo cada vez un enfoque intercultural. En relación a la religión, la unidad educativa imparte una educación laica.

La escuela cuenta con redes de apoyo como lo son; posta de salud primaria, Carabineros de Chile, correo, comercio local, gasolinera, cooperativa de agua potable, junta de vecinos, clubes deportivos, entre otros.

El actual edificio escolar fue construido en el año 1957 en un terreno de 45.000 m<sup>2</sup>, donado por Don José Tohá Soldevila, el cual lleva su nombre. Desde su inicio la escuela cumplió un rol fundamental en el acceso a la educación de las personas hacendadas en el sector rural precordillerano de la región, siendo la escuela hogar para muchos de los niños y niñas del lugar y de zonas aledañas.

El local es de madera en un alto porcentaje, existiendo algunas dependencias de material concreto.

Su techumbre es de zinc, con piso de madera, flexit, piso flotante y baldosas en pasillos y patio techado.

El establecimiento cuenta con internado de varones y damas, el cual otorga la facilidad para que estudiantes de localidades alejadas tengan la oportunidad de estudiar, albergando así a niños y niñas de comunas vecinas. En la actualidad acoge a estudiantes desde primero básico hasta cuarto medio, siendo estos últimos jóvenes quienes cursan sus estudios en el Liceo Bicentenario José Manuel Pinto Arias de la comuna de Pinto.

En el año 2000 por la Jornada Escolar Completa (JEC), se construyó un pabellón nuevo que contempla siete salas de clases, baños y pasillo.

En el año 2007 y 2008 se hicieron modificaciones en el laboratorio de computación (ampliación, mayor capacidad) y en biblioteca CRA.

Desde el 1 de julio de 2008 el nivel prebásico ingresa a la Jornada Escolar Completa.

En el año 2016 se modificó el aula de lo que fue el Taller Laboral y se acondicionó como auditorio, el cual fue llamado Juan Ramos Sandoval, profesor y encargado de escuela por muchos años, quien falleció el año 2015.

En el año 2022 y 2023 se cambia la techumbre completa de los pasillos 2 y 3.

## **4.2.- Historia**

La Escuela José Tohá Soldevila, comenzó a funcionar como tal el año 1948 (infraestructura donada), con el nombre de escuela hogar N°30, dependiente del departamento de educación de Chillán y dirigido por el señor Aliro Guajardo Aedo, en esa instancia tuvo una matrícula inicial de 185 alumnos distribuidos de primero a quinto básico.

Durante ese mismo año se matricula el alumno Nestor Juan Aparicio Reyes en cuarto año, quién en 1949 con otro estudiante de quinto año, Manuel Rozas Rozas crean poesías con ocasión del primer aniversario de la escuela.

La profesora Sra. Hilda Guzmán recoge estas dos poesías y extrae algunos versos, agregando música en piano para crear el actual himno de la escuela.

Posteriormente, este establecimiento educacional se denomina E-259.

Su nombre es “Escuela José Tohá Soldevila”, en honor al Filántropo Español Don José Tohá Soldevila, quién en el año 1945 hace donación gratuita al fisco de un terreno de 45.000 m<sup>2</sup>, para construir en un entorno natural único dicha escuela.

Actualmente cuenta con docentes especialistas en las asignaturas de Matemática, Lenguaje y Comunicación, Historia y Geografía, Inglés. Además de programa de Integración Escolar y dupla psicosocial.

Finalmente, la escuela cuenta con banda escolar la cual ha brindado éxitos a nivel regional y nacional.

## **4.3.- Misión**

Formar personas en una educación inclusiva, intercultural y comprometida con el cuidado del medioambiente de acuerdo a las políticas educativas vigentes, considerando y valorando las características e intereses individuales de las y los estudiantes para desarrollar habilidades y aprendizajes significativos que les permitan insertarse en la sociedad actual.

#### **4.4.- Visión**

Somos un establecimiento que forma personas respetuosas de la diversidad, equidad de género e interculturalidad que fomenta el compromiso con el cuidado del medioambiente y valora la importancia de su entorno social y cultural.

#### **4.5.- Resultados Académicos**

El Simce correspondiente a Lenguaje y Comunicación año 2022, la escuela obtuvo como puntaje promedio 262, el cual fue similar al obtenido el año anterior. En relación a Matemáticas la unidad educativa obtuvo 253 puntos, resultado similar a la evaluación anterior.

En relación al Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS) 2022 señala que; en Autoestima académica y motivación escolar se obtuvo 73 puntos, en Clima de convivencia escolar 74 puntos, en Participación y formación ciudadana 81 puntos y Hábitos de vida saludable 70 puntos.

#### **4.6.- Infraestructura**

La infraestructura antigua de la escuela cuenta con 9 salas de clases, cuyas superficies son:

Sala N°1: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°2: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°3: 74,10 m<sup>2</sup>

Sala N°4: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°5: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°6: 74,10 m<sup>2</sup>

Sala N°7: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°8: 48,96 m<sup>2</sup>

Sala N°9: 74,10 m<sup>2</sup>

El pabellón nuevo de la Jornada Escolar Completa, cuenta con 7 salas de clases, cuyas superficies son:

Sala N°10: 39,51 m<sup>2</sup>

Sala N°11: 34,71 m<sup>2</sup>

Sala N°12: 34,71 m<sup>2</sup>

Sala N°13: 34,71 m<sup>2</sup>

Sala N°14: 34,71 m<sup>2</sup>

Sala N°15: 35,40 m<sup>2</sup>

Sala N°16: 52,80 m<sup>2</sup>

El establecimiento cuenta con otras dependencias que son:

1 oficina de dirección, 1 oficina de secretaría, 1 sala de profesores, 1 baño de varones, 1 baño de damas (infraestructura antigua), 1 baño de varones, 1 baño de damas y 1 baño educación parvularia (infraestructura nueva), 2 baños profesores, 1 sala CRA, 1 sala de computación, 1 oficina UTP, 1 oficina inspectoria, 1 oficina Coordinadora PIE, 1 oficina Inspector General, 1 oficina Orientador, 1 oficina de subvención, 1 sala de enfermería, 1 sala de auditorio, 1 patio techado, 1 sala comedor de profesores, 1 sala de comedor asistentes de la educación, 1 oficina de inspectores internado, 2 comedores, 2 salas de cocinería (manipuladoras de alimento).

Dependencia del internado masculino:

1 dormitorio para estudiantes, 1 sala de estar, 1 dormitorio para inspector, 1 sala de baño, 1 bodega.

Dependencia internado femenino:

1 dormitorio para estudiantes, 1 dormitorio inspectora, 1 sala de estar, 1 baño inspectora.

#### 4.7.- Recursos Humanos

La escuela cuenta con profesores y asistentes de la educación idóneos.

Docentes:

N°	NOMBRE FUNCIONARIO	ESPECIALIDAD
1	ARAVENA TRONCOSO PIA ALEJANDRA	INGLÉS
2	BAO VENEGAS MARICELA ALEJANDRA	DIRECTORA
3	DEL PINO QUIJADA PILAR ANGÉLICA	EDUCADORA DE PÁRVULO
4	FERNÁNDEZ BUCHER ORIANA ELISABETH	GENERALISTA
5	FERRADA FLORES NELSON NICOLÁS	MÚSICA
6	GALLEGUILLOS DONOSO IRIS HORTENSIA	UTP / ENCARGADA ESCUELA (SUBROGANTE)
7	GUTIERREZ UMANZOR SUCY MAGALY	EDUCACIÓN FÍSICA
8	JIMÉNEZ SEPÚLVEDA DANIELA ANDREA	INSPECTORA GENERAL / ENCARGADA DE CONVIVENCIA ESCOLAR.
9	LAGOS BELMAR JERMEN PAULINA	EDUCADORA DIFERENCIAL
10	MOLINA COFRÉ KATHERINE GEORGINA	CIENCIAS NATURALES
11	MOLINA FIGUEROA ORIANA ISABEL	RELIGIÓN / ARTES
12	MONSALVES ESPINOZA HELEN CATERIN	EDUCADORA DIFERENCIAL
13	MUÑOZ MUÑOZ ROXANA CAROLINA	CIENCIAS NATURALES
14	OYARCE AVILÉS JOCELYN DANIELA	EDUCADORA DIFERENCIAL
15	PAIVA NAVARRETE KANDY MARIBEL	HISTORIA Y GEOGRAFÍA
16	PALMA ARTIAGA JOCELYN DEL PILAR	GENERALISTA
17	PINCHEIRA CORTEZ INGRID REINERIA	EDUCADORA DE PÁRVULO

18	QUINTANA RAMIREZ LORENA	EDUCADORA DE PÁRVULO
19	RIVAS URRRA NIBIA DEL CARMEN	EDUCADORA DIFERENCIAL
20	RODRIGUEZ GUTIERREZ VIVIANA ISABEL	EDUCADORA DE PÁRVULO
21	SAN MARTÍN SANCHEZ ANA MARÍA	MATEMÁTICA
22	SOTO RIVERA SILVIA ANGÉLICA	GENERALISTA
23	TORRES BARRIGA LUIS FELIPE	ORIENTADOR
24	VARELA OPAZO ALICIA ANDREA	APOYO UTP
25	VERGARA RIQUELME ANDREA	EDUCACIÓN FÍSICA
26	VIELMA MENDOZA YASNA MARIELA	GENERALISTA
27	VILUGRÓN GUAJARDO ORIANA GRACIELA	COORDINADORA PIE / EDUCADORA DIFERENCIAL
28	ZUÑIGA BUSTOS KATHERINE VICTORIA	LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

Asistentes de la educación:

<b>N°</b>	<b>NOMBRE FUNCIONARIO</b>	<b>FUNCIÓN / PROFESIÓN</b>
1	AEDO ZAPATA JOSE SAMUEL	INFORMÁTICO
2	ARIAS ARIAS PAULA ANDREA	ASISTENTE DE AULA
3	BASTÍAS GUTIERREZ CARMEN A.	INSPECTORA / FOTOCOPIADORA
4	BETANCOURT RIQUELME MARÍA E.	ASISTENTE DE AULA
5	CARO CUEVAS TAMARA E.	ASISTENTE DE AULA
6	CARRASCO PEÑA MIRIAM ELIZABETH	INSPECTORA / SUBVENCIÓN
7	CHAMPIN LAMA DANIELA ALEJANDRA	KINESIÓLOGA PIE
8	DIAZ FERNÁNDEZ CARLOS ALBERTO	AUXILIAR SERVICIOS MENORES
9	ELGUETA VILLABLANCA SARA INÉS	AUXILIAR SERVICIOS MENORES
10	ESPINOZA ESPINOZA AMALIA F.	AUXILIAR SERVICIOS MENORES
11	FERNÁNDEZ POBLETE CESAR A.	INSPECTOR INTERNADO
12	FIERRO CORTEZ ANA FABIOLA	ASISTENTE DE AULA
13	FIGUEROA FIGUEROA EVELYN B.	INSPECTORA INTERNADO
14	FLORES JIMÉNEZ HECTOR ROLANDO	AUXILIAR SERVICIOS MENORES
15	FLORES VASQUEZ LILIANA DEL C.	ADQUISICIONES

16	GUAJARDO RUBIO YAMILET DEL C.	INSPECTORA / ENFERMERÍA
17	HERMOSILLA JUNGJOHANN VERÓNICA I.	PSICÓLOGA
18	MORALES GONZÁLEZ ANA MARÍA	FONOAUDIÓLOGA
19	MOLINA VASQUEZ KATHERINE	TRABAJADORA SOCIAL
20	OLIVA MAYORGA BERNARDITA	MONITORA TEATRO
21	PARRA FIGUEROA JOSÉ LUIS	PSICÓLOGO
22	PEÑA PEÑA CATHERINE M.	PSICOPEDAGOGA
23	PEÑA VERA LAURA E	INSPECTORA INTERNADO
24	RIFFO CORREA JOCELYN N.	TRABAJADORA SOCIAL
25	RIVERA AQUEVEQUE MARÍA L.	ENCARGADA CRA
26	RIQUELME VILLEUTA NAYADET	SECRETARIA
27	SEPÚLVEDA PALMA NICOLE S	FONOAUDIÓLOGA
28	TORRES FIERRO YULISSA B	INSPECTORA
29	TORRES RODRIGUEZ CAROLINA A.	ASISTENTE DE AULA
30	URRUTIA LLANOS JUAN ALEJANDRO	INSPECTOR INTERNADO

## **5.- Elaboración y Aplicación del Instrumento Diagnóstico**

### **5.1.- Características del Instrumento**

Las características del instrumento buscan recabar información verídica y objetiva sobre la unidad educativa José Tohá Soldevila, ubicada en Recinto, comuna de Pinto.

El objetivo del instrumento es diagnosticar las áreas de Formación Basada en Competencia, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, las cuales se detallarán a continuación:

La primera área de Formación Basada en Competencia presenta tres dimensiones; Saber Conocer con nueve prácticas, Saber Ser con seis prácticas y Saber Hacer con doce prácticas.

La segunda área es Liderazgo Pedagógico, la cual presenta cuatro dimensiones; la primera, Establecer Dirección con cinco prácticas, la segunda, Rediseñar la Organización con seis prácticas, la tercera, Desarrollar Personas con seis prácticas y la cuarta dimensión, Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela con siete prácticas.

La tercera área es Gestión Curricular que presenta tres dimensiones; Gestión Pedagógica con trece prácticas, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula con ocho prácticas y Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes con seis prácticas.

Por último, la cuarta área es Gestión de Recursos que consta de tres dimensiones; la primera, Gestión del Recurso Humano con ocho prácticas, la segunda Gestión de Recursos Financieros y Administración con siete prácticas y la tercera dimensión Gestión de Recursos Educativos con cinco prácticas.

El instrumento de diagnóstico cuenta con un total de 98 prácticas, las cuales busca identificar fortalezas y debilidades de la Unidad Educativa José Tohá Soldevila del sector de Recinto, comuna de Pinto. Institución que hasta la actualidad se ubicada en nivel medio-bajo. La escala evaluativa consta de cinco niveles de calidad para responder la encuesta.

El instrumento presenta una metodología descriptiva ya que describe los datos y características de la población.

## **5.2.- Elaboración del Instrumento**

El instrumento se elaboró principalmente de la guía para el diagnóstico institucional del Ministerio de Educación de Chile en las áreas de Gestión Curricular y Gestión de Recursos, el área de Formación Basada en Competencias se obtuvo de los estándares pedagógicos del Ministerio de educación de Chile y el área de Liderazgo Pedagógico se consiguió del Marco para la Buena Dirección del Ministerio de Educación de Chile.

## **5.3.- Validación del Instrumento**

El proceso de validación consistió en que tres colegas leyeran, analizarán y aportaran acotaciones y sugerencias del instrumento. Ellas fueron: Katherine Zúñiga Bustos, profesora de lenguaje y comunicación, diplomada en emprendimiento y liderazgo de la Universidad del Bío Bío; Silvia Soto Rivera, profesora generalista, experta 1 y Pía Aravena Troncoso, profesora especialista en inglés, quienes consideraron que el instrumento abarcaba todas las áreas y por ende la realidad de la unidad educativa.

## **5.4.- Proceso de Aplicación del Instrumento**

El proceso de aplicación del instrumento consistió en enviar por medio de correo electrónico la encuesta formada por 4 áreas; Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión del Currículum y Gestión de Recursos, en la cual debían marcar según la escala de valoración que consideraban pertinente en cada práctica. En dicho correo se encontraban las instrucciones de cómo responder la encuesta, dando la opción de consultar cuando existieran dudas, situación que no fue necesaria ya que ningún colega necesitó resolver dudas. La encuesta fue enviada a 9 docentes, previamente consultados, sin embargo, sólo 5 docentes respondieron el instrumento y lo

enviaron, los restantes 4 colegas que no enviaron la encuesta, aludieron que era muy extenso y que no contaban con tiempo suficiente para responder, aun cuando se otorgó un plazo de 15 días. Es importante señalar que, los colegas se extendieron del plazo, perjudicando el avance en el trabajo.

## 6.- Análisis de Resultados

En el siguiente apartado se analizarán los resultados del diagnóstico que abarca las siguientes áreas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

### 6.1.- Formación Basada en Competencias

**Tabla 1**

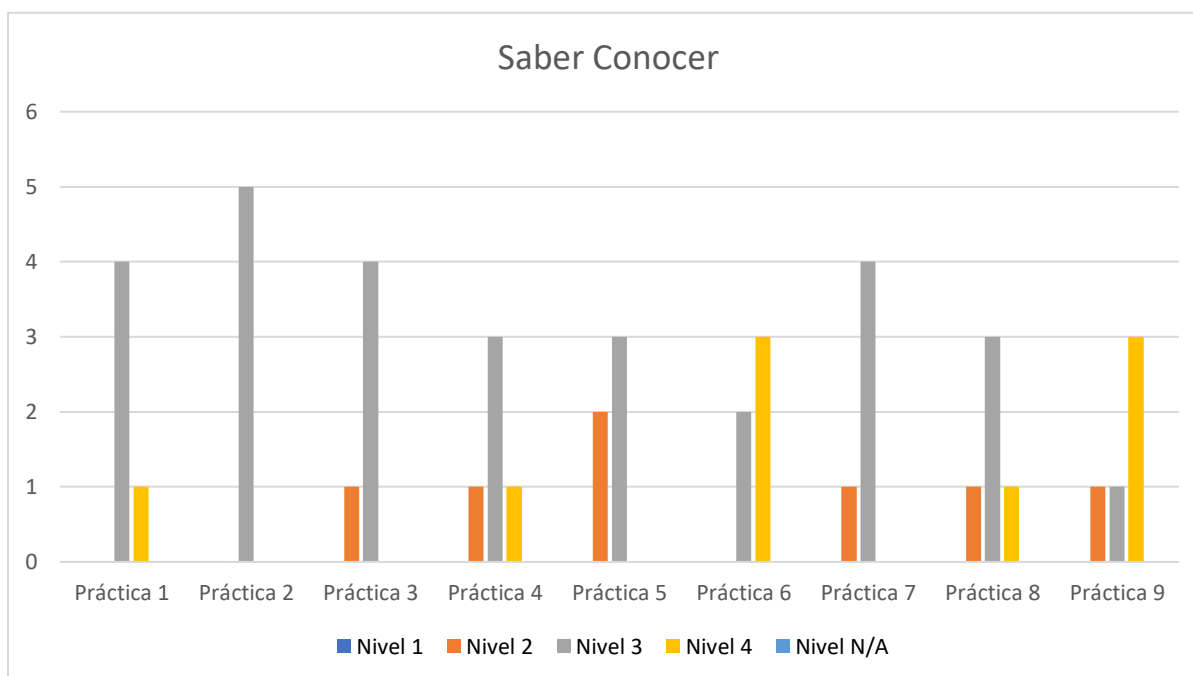
*Saber Conocer*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	0	4	1	0
2	0	0	5	0	0
3	0	1	4	0	0
4	0	1	3	1	0
5	0	2	3	0	0
6	0	0	2	3	0
7	0	1	4	0	0
8	0	1	3	1	0
9	0	1	1	3	0

Nota: N/A= no aplica

## Gráfico 1

### Saber Conocer



Autores Rivas y Vilugrón

El gráfico 1 referido a Saber Conocer, muestra una concentración de preferencia en el tercer nivel de calidad, lo que indica que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. Siguiendo con los niveles de calidad más altos, se encuentran 2 prácticas que se concentran en el cuarto nivel de calidad, el cual indica que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, los cuales son:

La práctica 6 señala que, los docentes comprenden cómo las herramientas digitales permiten apoyar los procesos de aprendizaje de la disciplina que enseña. Lo mencionado anteriormente se ve reflejado en que, a pesar que el establecimiento pertenecer a una zona rural, cuenta con conexión a internet y recursos TIC tales como: Tablet, notebook, sala de computación, data show, pizarra digital interactiva, entre otros,

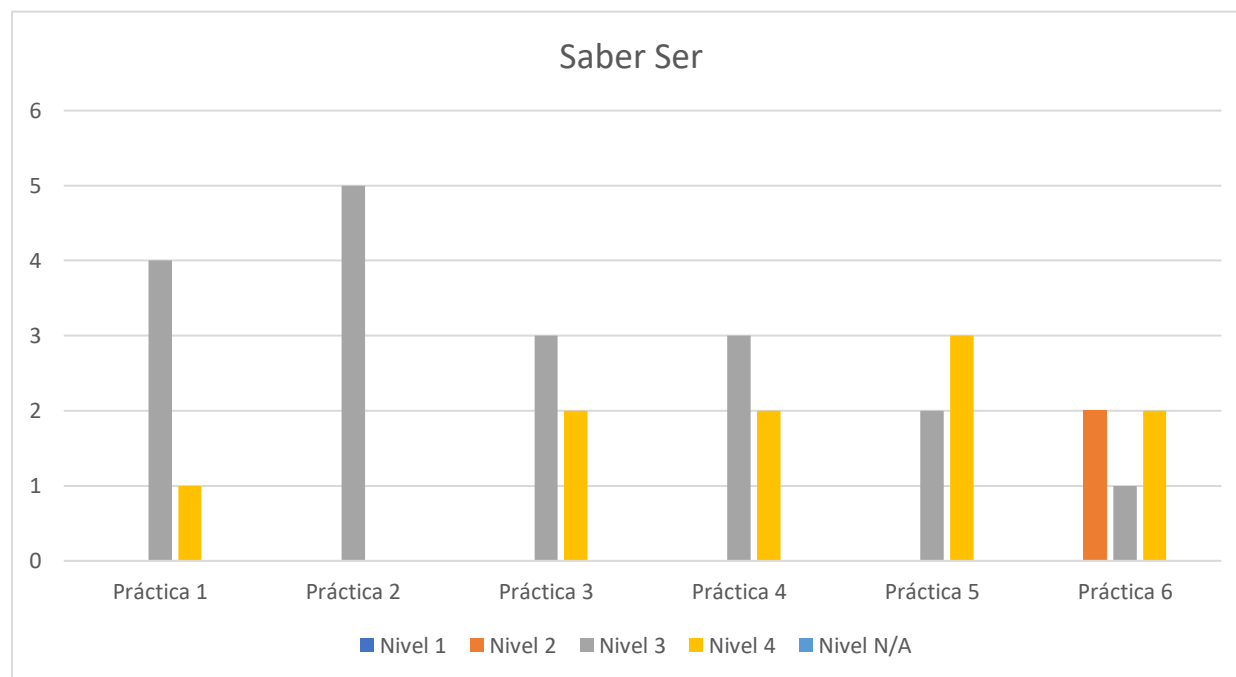
recursos que se vieron aumentado con la pandemia por COVID-19, donde los y las docentes se vieron “obligados” a capacitarse en el uso de las nuevas tecnologías, lo que permitió que en sus planificaciones incluyeran dichos recursos, los cuales se articulan con el Diseño Universal de Aprendizaje.

Por su parte, la práctica 9, los y las docentes analizan los diferentes recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como, planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, esta práctica se ve consolidada puesto que, en la unidad educativa se solicitan por parte de la unidad técnica las planificaciones anuales y por unidad, lo que conlleva a que los y las docentes analizan el currículum. Dichas planificaciones son socializadas en trabajo colaborativo con el equipo multiprofesional del programa de integración escolar.

**Tabla 2***Saber Ser*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	0	4	1	0
2	0	0	5	0	0
3	0	0	3	2	0
4	0	0	3	2	0
5	0	0	2	3	0
6	0	2	1	2	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 2***Saber Ser*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 2 referido al Saber Ser, se evidencia que la mayor preferencia se concentra en los niveles de calidad 3 y 4. Siendo la práctica número 5 la que refleja mejores resultados, obteniendo dos preferencias en el nivel 3 de calidad y tres

preferencias en el nivel 4. Por lo cual esta señala que, los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad personal y social, orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente y sus recursos. Esta práctica se ve potenciada a raíz de que, el sello institucional del establecimiento es “personas comprometidas con el medio ambiente”

Se observa también, que las prácticas 3 y 4 poseen la misma cantidad de preferencias, tres en el nivel 3 de calidad y dos preferencias en el nivel 4 de calidad. Lo que refleja que dichas prácticas fueron evaluadas positivamente por los encuestados, donde la práctica número 3 señala que, los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad y establecer relaciones constructivas con personas de diferentes grupos culturales y étnicos en una sociedad multicultural. Esto se ve reflejado en el sector donde se encuentra ubicado el establecimiento, ya que, al ser una escuela rural cercana a centros de esquí llegan habitantes de diversos países a trabajar y practicar dicho deporte. Además, el establecimiento cuenta con Programa de Integración Escolar donde se fomenta la inclusión educativa, teniendo por años estudiantes con diversas Necesidades Educativas Especiales, tanto de carácter permanentes como transitorios.

Por su parte la práctica número 4 indica que, los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes conozcan sus derechos y responsabilidades, participando de forma ética, responsable, tolerante y solidaria en la comunidad escolar. Reflejo de ello son las diversas acciones que están en el Plan de Mejoramiento Educativo de la institución, como son; el reconocimiento del valor del mes, planificaciones articuladas con el plan de formación ciudadana y acciones de vinculación con redes de apoyo, tales como: salud, Carabineros de Chile, Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), Organización Nacional de la Niñez, entre otros.

No obstante, la práctica 6 señala que los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen habilidades necesarias para desenvolverse como ciudadanos digitales capaces de resolver problemas de información, comunicación y conocimiento, así como dilemas legales, sociales y éticos en ambiente virtual. En la cual

se observa una discrepancia entre las preferencias, donde 2 de los 5 encuestados marcaron el nivel 2 de calidad y 2 encuestados el nivel 4, motivo por el cual se interpreta que hay 2 encuestados que promueven positivamente la práctica mencionada anteriormente y 2 encuestados que promueven esta práctica en menor medida.

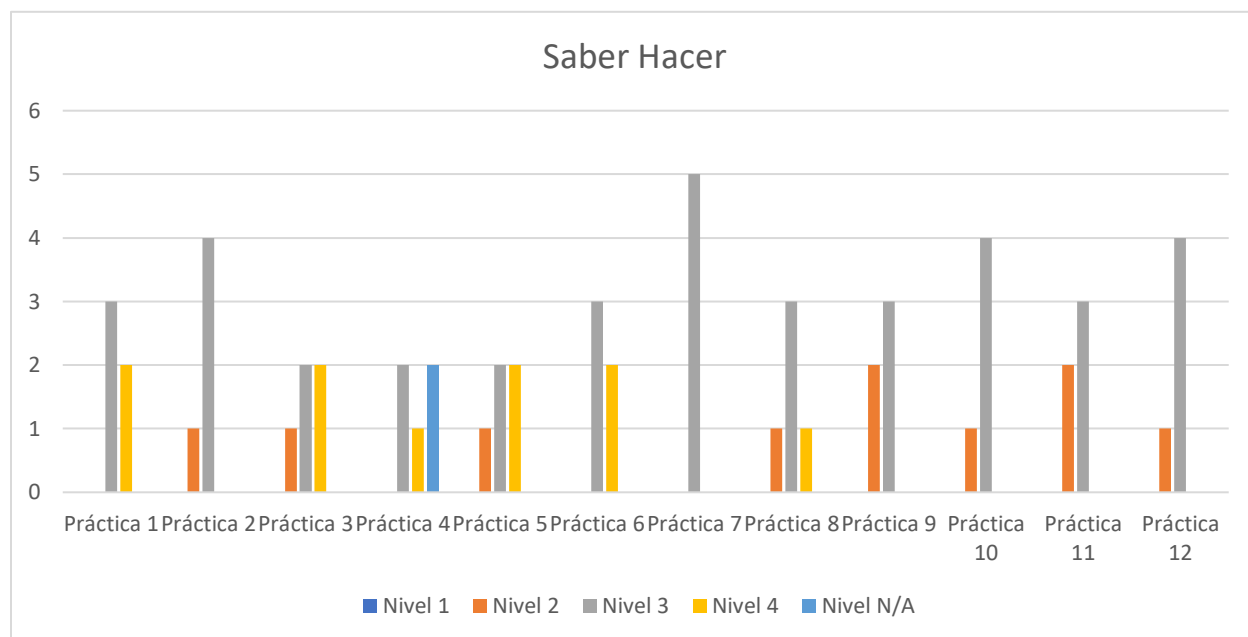
**Tabla 3***Saber Hacer*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	0	3	2	0
2	0	1	4	0	0
3	0	1	2	2	0
4	0	0	2	1	2
5	0	1	2	2	0
6	0	0	3	2	0
7	0	0	5	0	0
8	0	1	3	1	0
9	0	2	3	0	0
10	0	1	4	0	0
11	0	2	3	0	0
12	0	1	4	0	0

Nota: N/A= no aplica

### Gráfico 3

#### Saber Hacer



Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 3 referido al Saber Hacer, se observa la mayor preferencia en el tercer nivel de calidad, esto indica que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica. llevándose a cabo de forma óptima las prácticas 1 y 6, las cuales presentan igualdad de resultados, con tres preferencias en el nivel 3 de calidad y dos preferencias en el nivel 4.

Es por ello que, las práctica número 1 y número 6, alcanzaron los niveles más altos de calidad, en donde la práctica 1, hace mención a que, los y las docentes comunican y demuestran altas expectativas de aprendizaje a todos sus estudiantes y los ayudan a abordar los desafíos como una oportunidad para reflexionar acerca de los esfuerzos necesarios para alcanzar dichas expectativas. Por lo cual se puede interpretar que los y las docentes en sus planificaciones, metodologías y estrategias de enseñanza, implementan actividades desafiantes y motivadoras para lograr aprendizajes significativos

Por su parte la práctica número 6 que indica que, los y las docentes entregan indicaciones e instrucciones claras y verifican que los estudiantes las comprendan para organizar su trabajo y usar productivamente el tiempo lectivo, atendiendo diferencias y ofreciendo apoyos específicos a los y las estudiantes que lo requieran. Dicha práctica se ve de forma positiva ya que la institución tiene instaurada la acción de acompañamiento al aula por parte del equipo directivo, donde posteriormente se realiza una retroalimentación a los docentes.

Por otra parte, la práctica número 4, que indica que los y las docentes ayudan a sus estudiantes a identificar expectativas y comportamientos basados en creencias sobre género que generan desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, se observa que hay dos referencias en el nivel 3 de calidad, una preferencia en el nivel 4 y dos preferencias en el nivel “no aplica”. Por lo tanto, existe una discrepancia en la forma de abordar esta práctica, ya que dos colegas ayudan a sus estudiantes a identificar expectativas y comportamientos basados en creencias sobre género que generan desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y dos colegas al indicar el nivel de calidad “no aplica” se subentiende o interpreta diversas aseveraciones, tales como; indiferencia al tema, no dominar este ámbito en su quehacer pedagógico o por la religión que profesan algunos docentes, donde el tema del género es tabú para ellos.

## 6.2.- Liderazgo Pedagógico

**Tabla 4**

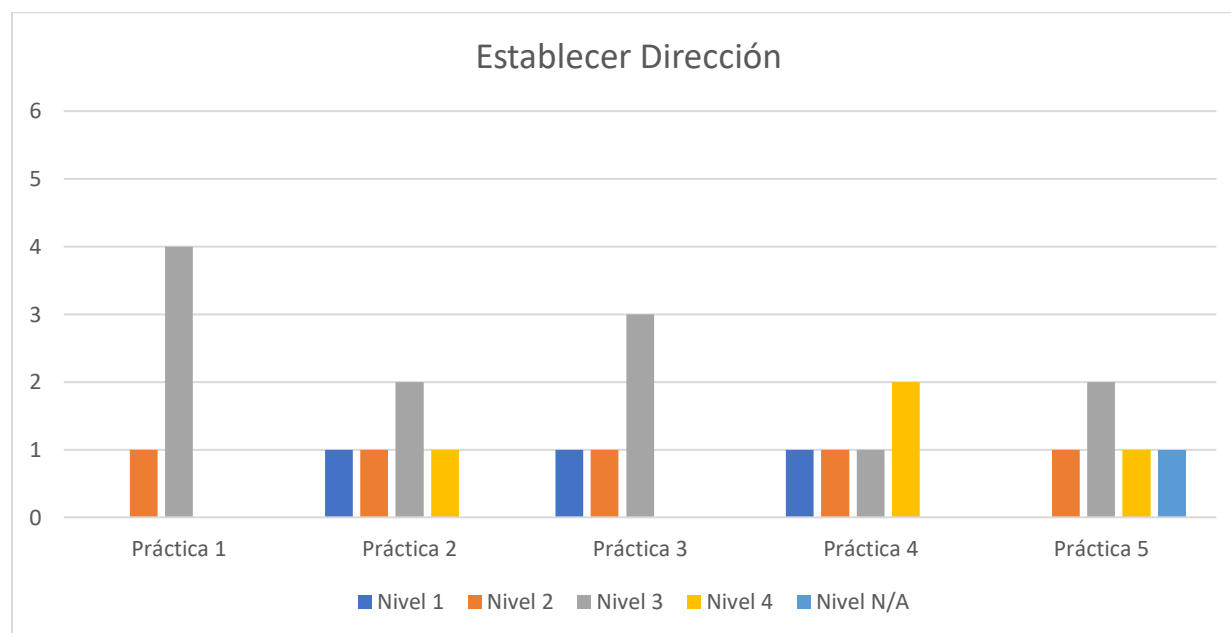
*Establecer Dirección*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	1	4	0	0
2	1	1	2	1	0
3	1	1	3	0	0
4	1	1	1	2	0
5	0	1	2	1	1

Nota: N/A= No aplica

**Gráfico 4**

*Establecer Dirección*



Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 4 referido a Establecer Dirección, se observa una mayor preferencia en el nivel 3 de calidad, en el cual la práctica número 1 está como óptima, presentando cuatro preferencias en el nivel 3 de calidad y una preferencia en el nivel dos de calidad.

Dicha práctica hace alusión a que, el equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Por lo cual se puede interpretar que el equipo directivo realiza reuniones con los distintos estamentos de la unidad educativa para socializar en conjunto el proyecto educativo institucional y curricular, donde se otorga espacios para la realización de sugerencias y/o observaciones.

Sin embargo, la práctica número 2 que indica que el equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos, se encuentra más deficitaria ya que posee una preferencia en el nivel 1 de calidad, una preferencia en el nivel 2, dos preferencias en el nivel 3 y una preferencia en el nivel 4, lo que da indicios de que dicha práctica no es comprendida por los encuestados.

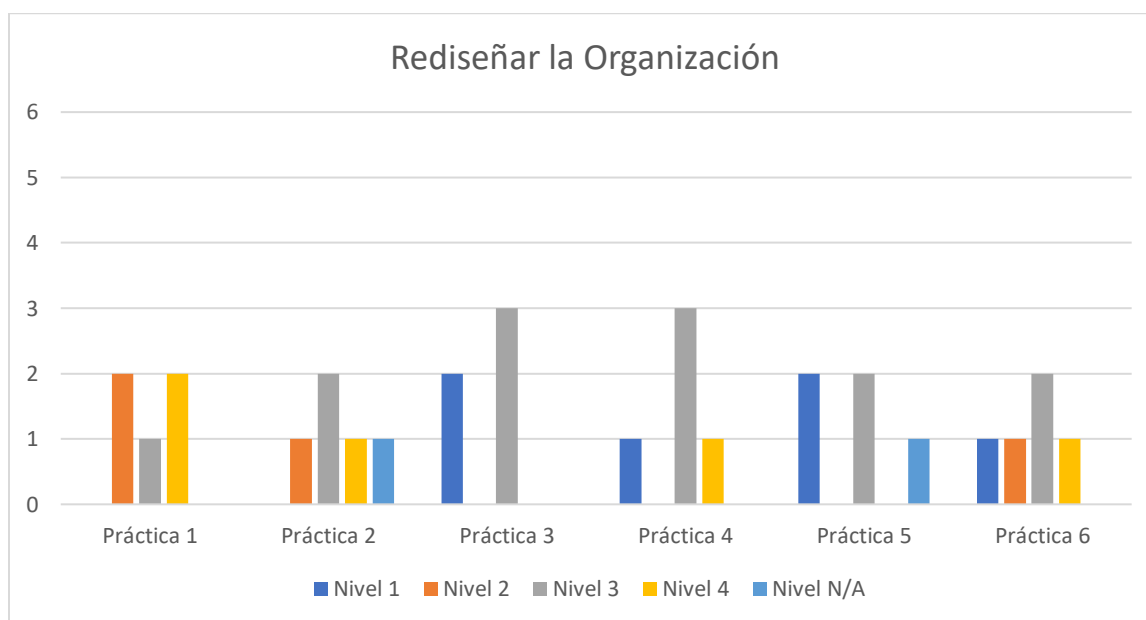
Siguiendo con los niveles de calidad más descendidos, se encuentran las siguientes prácticas: la número 3, que hace alusión a que, el equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa. Y la práctica número 5, que señala que el equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

A raíz de las tres últimas prácticas mencionadas, se interpreta que, los docentes no tienen claridad de las prácticas señaladas, como tampoco existe una comunicación y coordinación entre el equipo directivo y docentes. Del mismo modo la comunicación se ve dificultada entre el sostenedor y el equipo directivo, puesto que, las decisiones son tomadas finalmente por el sostenedor.

**Tabla 5***Rediseñar la Organización*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	2	1	2	0
2	0	1	2	1	1
3	2	0	3	0	0
4	1	0	3	1	0
5	2	0	2	0	1
6	1	1	2	1	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 5***Rediseñar la Organización.*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 5 referido a Rediseñar la Organización, se observa una concentración de preferencias en el nivel 3 de calidad, teniendo la práctica 1 los mejores resultados, dicha práctica señala que, el equipo directivo desarrolla e implementa una

política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar. Esto ya que el establecimiento posee una cultura inclusiva y de respeto.

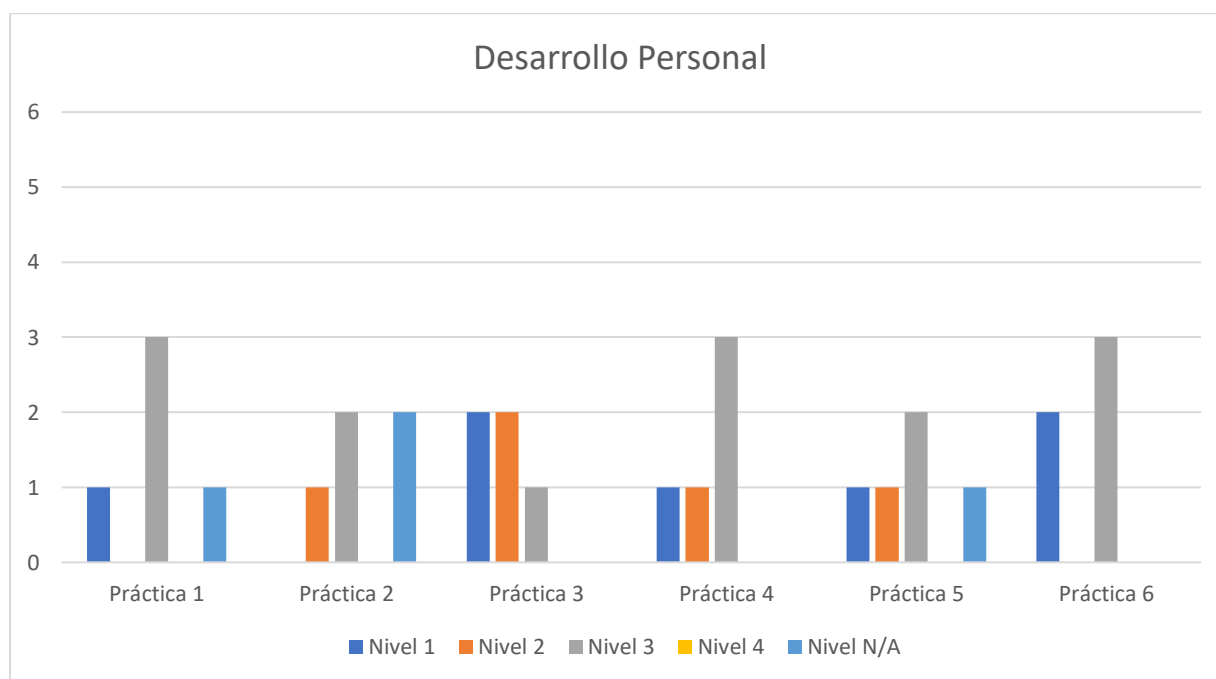
Sin embargo, la práctica número 5 que señala que, el equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna, presenta dos preferencias en el nivel 1 de calidad, dos preferencias en el nivel 3 de calidad y una preferencia en el nivel no aplica. Motivo por el cual, se interpreta que esta práctica no está instaurada en el establecimiento, lo que conlleva a que no haya una anticipación a los conflictos, sino que, sean reactivos.

Para finalizar se interpreta que, debido a la diversidad de preferencias entre los niveles de calidad el equipo directivo no implementa ni monitorea normas y estrategias que aseguren una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.

**Tabla 6***Desarrollo Personal*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	1	0	3	0	1
2	0	1	2	0	2
3	2	2	1	0	0
4	1	1	3	0	0
5	1	1	2	0	1
6	2	0	3	0	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 6***Desarrollo Personal*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 6 referido a Desarrollo Personal, se puede observar una concentración de preferencia en el nivel 3. Sin embargo, existen prácticas con

preferencias en el nivel de calidad 1, el cual refleja que las acciones son difusas para los encuestados del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

No obstante, la práctica 4, es la mejor evaluada dentro de la Dimensión Desarrollo Personal, obteniendo una preferencia en el nivel 1, una preferencia en el nivel 2, y tres preferencias en el nivel 3 de calidad, donde señala que, el equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

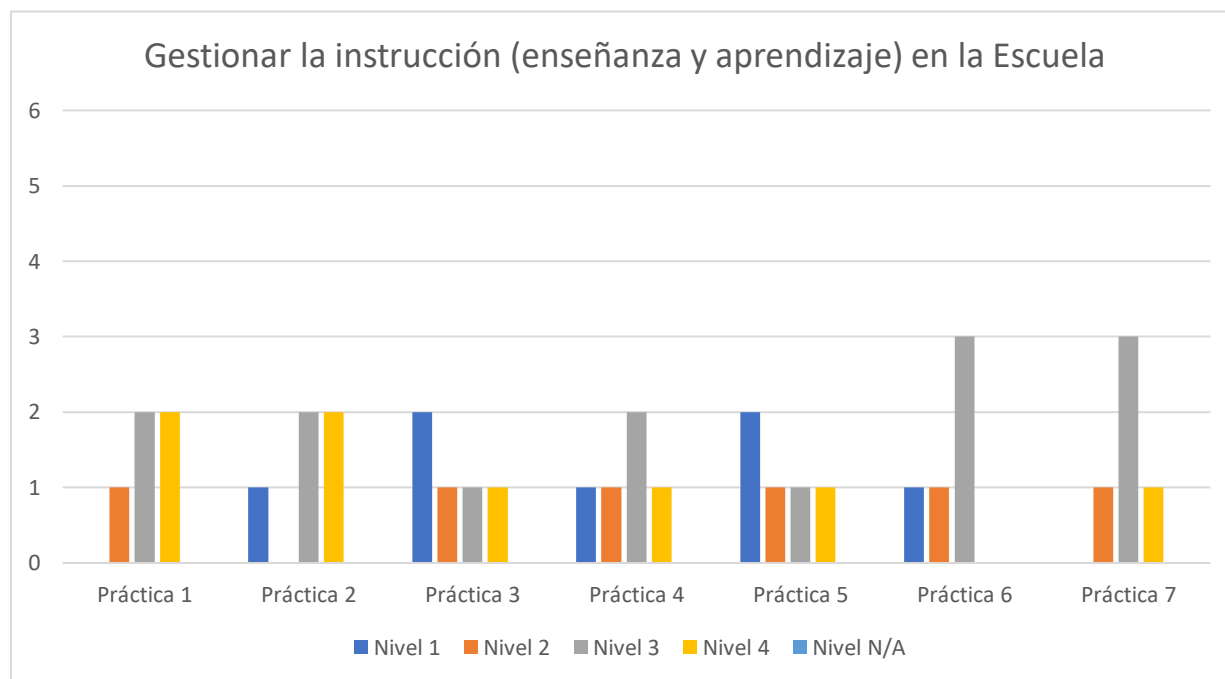
Por otra parte, la práctica número 3 que señala que, el equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento, presenta mayor dificultad, ya que 2 de los 5 encuestados optaron por el nivel 1 de calidad, por lo cual, estas acciones son difusas para los encuestados y que se implementan de manera asistemática.

Por otro lado, la práctica número 2, que hace alusión a que el equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. Dicha práctica presenta una preferencia en el nivel 2, dos preferencias en el nivel 3, y dos preferencias en el nivel no aplica. Por lo cual, se interpreta que las prácticas no son comprendidas por los encuestados, además al tener dos preferencias en el nivel no aplica, también se puede interpretar que el establecimiento no posee acciones de perfeccionamiento continuo y que los docentes y asistentes de la educación que deseen perfeccionarse deben hacerlo por cuenta propia.

**Tabla 7***Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	1	2	2	0
2	1	0	2	2	0
3	2	1	1	1	0
4	1	1	2	1	0
5	2	1	1	1	0
6	1	1	3	0	0
7	0	1	3	1	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 7***Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 7 referido a Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela, se observa una diversidad de preferencia entre los niveles de calidad que van desde el nivel 1 al nivel 4. Interpretando que los encuestados no comprenden estas prácticas. Sin embargo, a pesar de las diferencias existentes hay mayor preferencia en el nivel 3 de calidad por parte de los encuestados.

Sin embargo, la práctica número 1 que indica que el equipo directivo asegura la articulación y coherencia del curriculum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas. Esta presenta un nivel de calidad adecuado ya que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de los procesos, ya que dicha práctica posee; una preferencia en el nivel 2, dos preferencias en el nivel 3 y dos en el nivel 4 de calidad.

En contraste con los resultados mencionados anteriormente es que, la práctica 3 referida a que, el equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, y, la práctica 5, que hace alusión a que el equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. Por lo que se interpreta que, estas prácticas se encuentran débiles dentro del establecimiento, puesto que, ambas tienen; dos preferencias en el nivel 1, una preferencia en el nivel 2, una preferencia en el nivel 3 y una preferencia en el nivel 4 de calidad. Al existir dos preferencias en el nivel 1 de calidad, donde se relaciona que, las acciones son difusas para los encuestados del establecimiento y se implementan de manera asistemática, también se podría interpretar que, la unidad educativa posee acciones de acompañamiento al aula por parte del equipo directivo, pero que, no son sistemáticas, por ende, no hay un impacto positivo. Del mismo modo los procesos de enseñanza aprendizaje se ven interrumpidos por la sobrecarga de actividades extraprogramática y de calendarización escolar.

### 6.3.- Gestión Curricular

**Tabla 8**

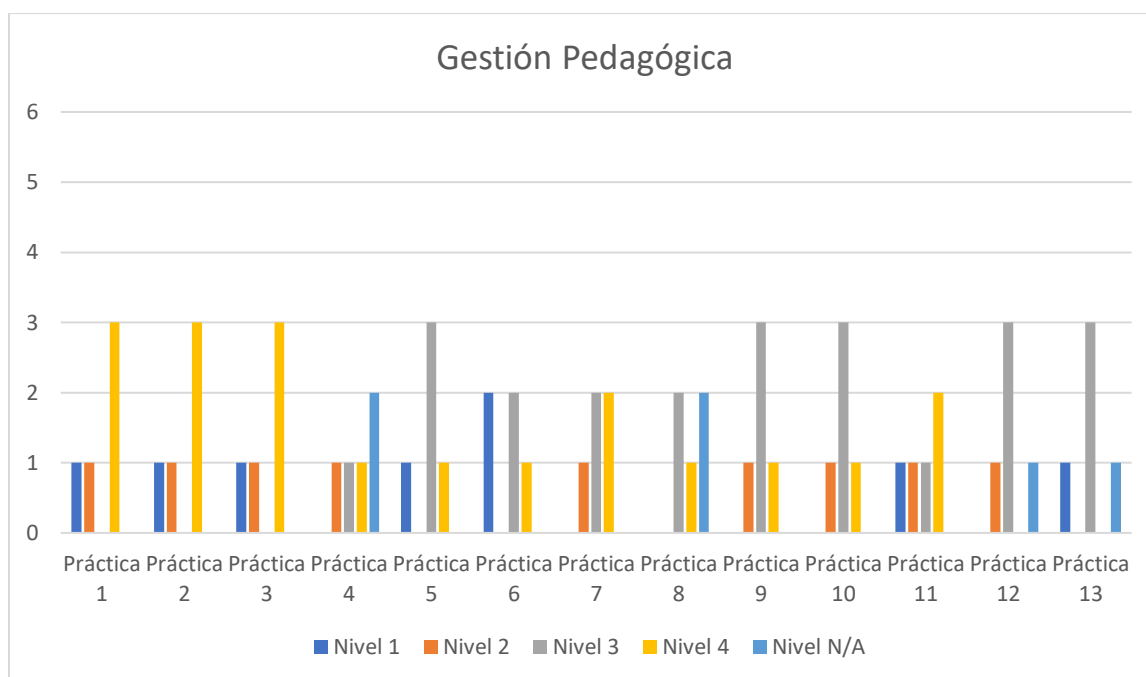
*Gestión Pedagógica*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	1	1	0	3	0
2	1	1	0	3	0
3	1	1	0	3	0
4	0	1	1	1	2
5	1	0	3	1	0
6	2	0	2	1	0
7	0	1	2	2	0
8	0	0	2	1	2
9	0	1	3	1	0
10	0	1	3	1	0
11	1	1	1	2	0
12	0	1	3	0	1
13	1	0	3	0	1

Nota: N/A= no aplica

## Gráfico 8

### Gestión Pedagógica



Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico número 8 referido a Gestión Pedagógica, se observa que las prácticas 1, 2 y 3 tienen una concentración de preferencias en el nivel 4, con 3 preferencias cada una, la cual indica que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Es así como la práctica número 1 que señala que: El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.

Por consiguiente, la práctica número 2 establece que, el equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otro).

Continuando con los resultados positivos, se encuentra la práctica número 3 que señala que el equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudio, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

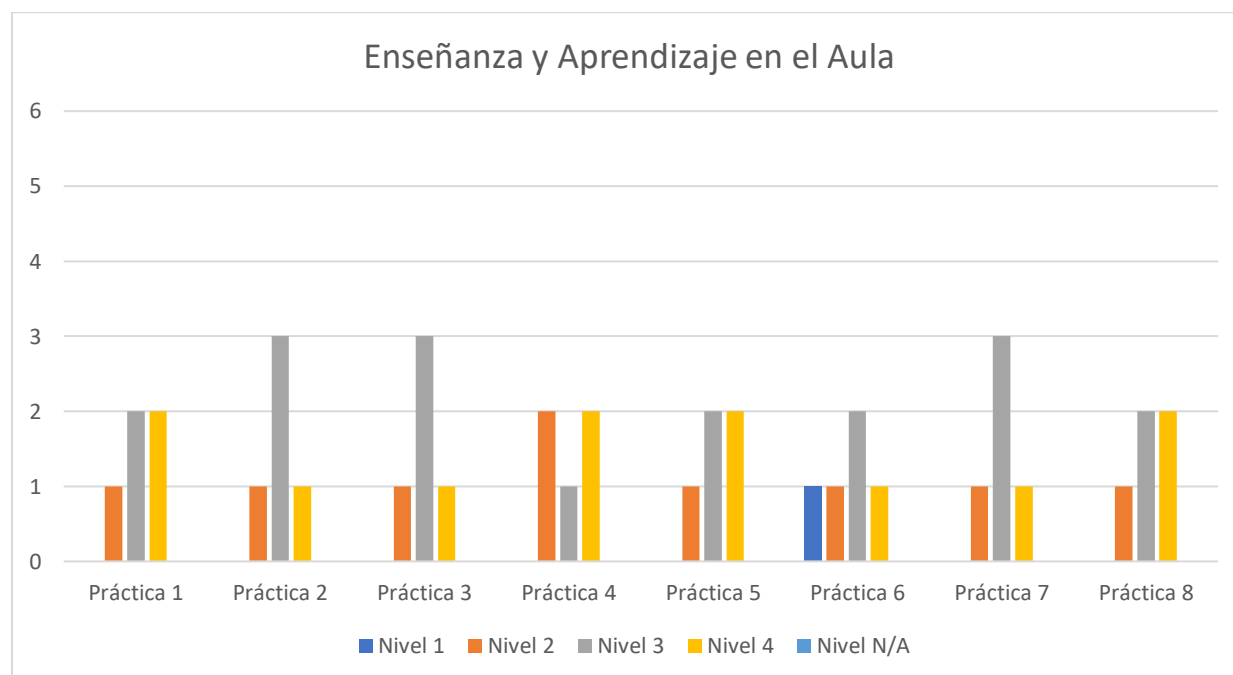
A raíz de las prácticas definidas anteriormente, se interpreta que en la unidad educativa el equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, organiza la asignación de los profesores privilegiando criterios pedagógicos y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudio, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.

Por otra parte, la práctica número 6 que señala que el equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos generales, estrategias didácticas (como métodos de enseñanza y evaluación política de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes. Presenta como resultado; dos preferencias en el nivel 1 de calidad, dos preferencias en el nivel 3 y uno en el nivel 4, observándose que, dos encuestados indican que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática. Es por ello que, la práctica número 6 presenta un menor desempeño dentro de la unidad educativa, lo cual se traduce en que el año 2023 la unidad técnico pedagógica solicitó a los docentes realizar talleres y/o reuniones por departamento donde aunarán criterios de rigurosidad conceptual, metodologías de enseñanza, formato y política de evaluación y usos de recursos educativos entre otros.

**Tabla 9***Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	1	2	2	0
2	0	1	3	1	0
3	0	1	3	1	0
4	0	2	1	2	0
5	0	1	2	2	0
6	1	1	2	1	0
7	0	1	3	1	0
8	0	1	2	2	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 9***Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico número 9 correspondiente a la Enseñanza y Aprendizaje en el Aula, se observa una concentración de preferencias tanto en el nivel 3 de calidad como en el 4. Existiendo en la práctica número 1, 5 y 8 igualdad de preferencias en los niveles de calidad 2, 3 y 4. Prácticas que se definen a continuación:

La práctica número 1 señala que, los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.

Por su parte la práctica número 5 señala que, los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma gradual, variada y distribuida en el tiempo.

Y, por último, la práctica número 8 señala que, los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

Es por todo lo anterior, que se interpreta que los docentes comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar. También motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo, y, por último, monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.

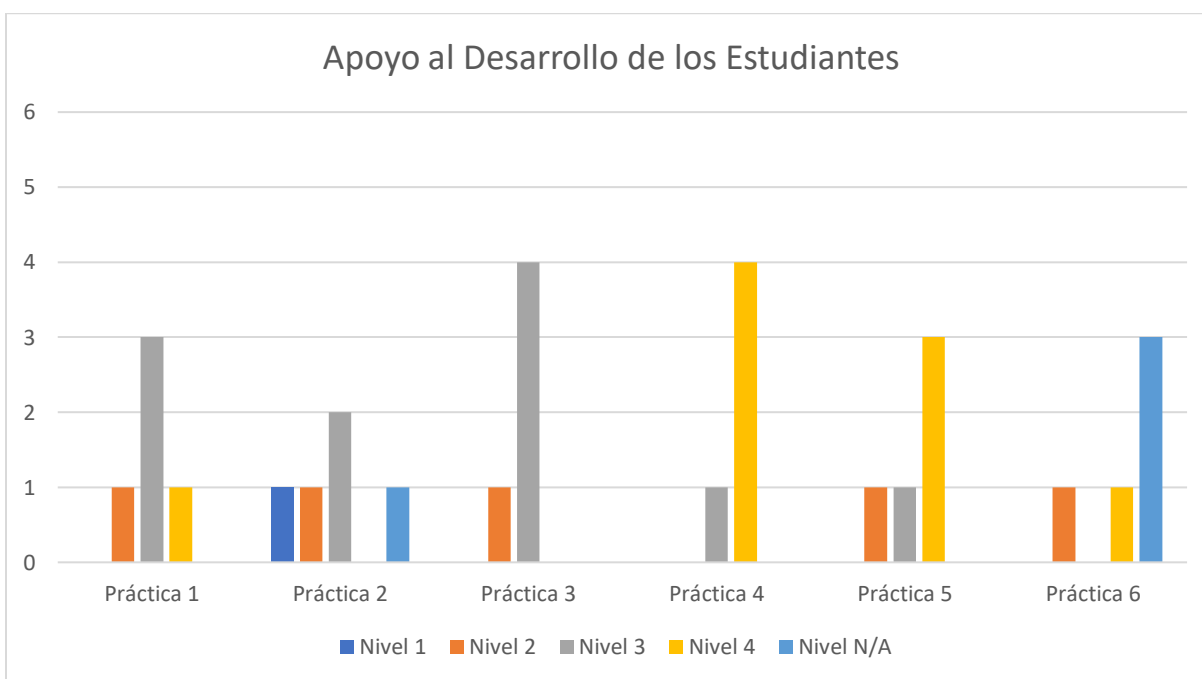
Por el contrario, la práctica número 6, la cual indica que los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que están atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros). Obtuvo, una preferencia en el nivel 1 de calidad, una preferencia en el nivel 2, dos preferencias en el nivel 3 y una preferencia en el nivel 4. Por cual se interpreta que un encuestado señala que las acciones son difusas y asistemática. No obstante; cuatro encuestados indican que la

práctica número 6 es sistemática con orientación a la mejora, donde incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

**Tabla 10***Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	1	3	1	0
2	1	1	2	0	1
3	0	1	4	0	0
4	0	0	1	4	0
5	0	1	1	3	0
6	0	1	0	1	3

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 10***Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 10 referido al Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes, existe una concentración de preferencias en el nivel 3 de calidad, indicando que el quehacer

incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

Es por ello que la práctica número 4, obtiene los mejores niveles de calidad, concentrándose cuatro preferencias en el nivel 4. Por lo cual señala que, el establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con Necesidades Educativas Especiales que incluyen apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento. Por lo mencionado anteriormente, se interpreta que, los docentes de la unidad educativa evalúan de forma positiva el Programa de Integración escolar, llevando a cabo de forma sistemática las adecuaciones curriculares, las estrategias de trabajo con la familia y procedimiento de evaluación y seguimiento.

Sin embargo, la práctica número 6 presenta tres preferencias en el nivel de calidad no aplica y una preferencia en el nivel 2 de calidad, interpretándose que dicha práctica no se encuentra instaurada en el establecimiento, la cual hace alusión a que, el establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluyen la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudios, instituciones, sistema de ingreso, becas y créditos.

Finalmente, la practica número 2 indica una diversidad de preferencias, resaltando que; posee una preferencia en el nivel 1 de calidad, una preferencia en el nivel 2, dos preferencias en el nivel 3 y una preferencia en el nivel no aplica. Por lo cual se interpreta que, por una parte; para los encuestados es una práctica difusa y, por otra parte, que presenta debilidad en el establecimiento. Practica que señala que; el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.

## 6.4.- Gestión de Recursos

**Tabla 11**

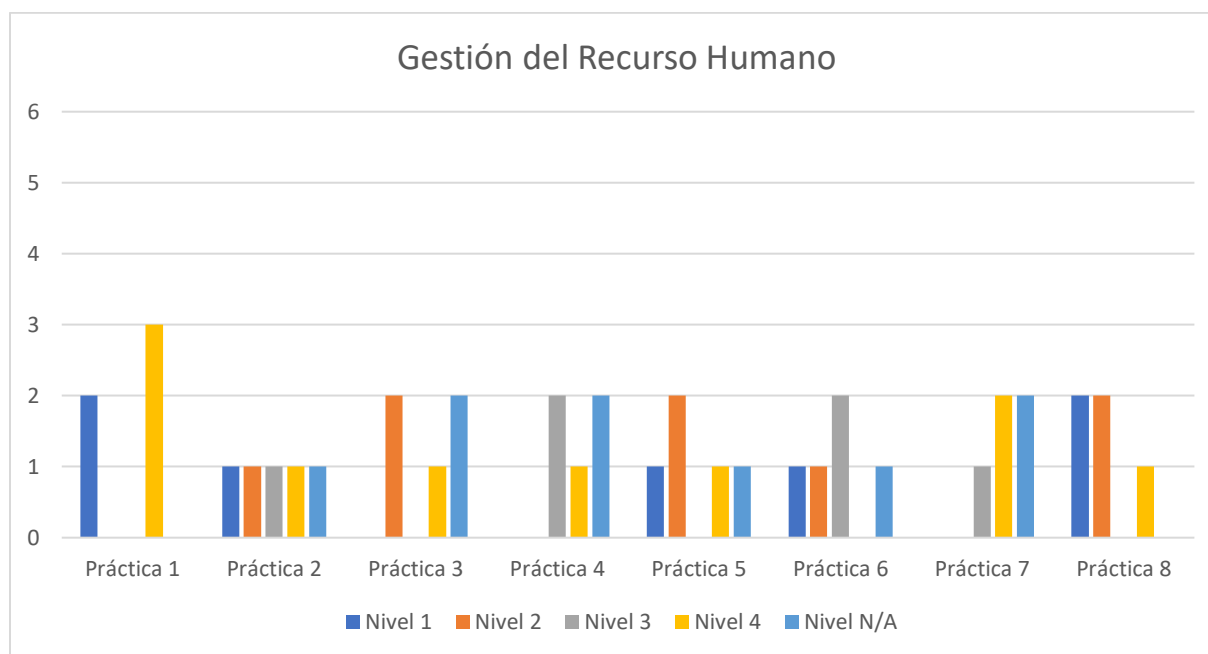
*Gestión del Recurso Humano*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	2	0	0	3	0
2	1	1	1	1	1
3	0	2	0	1	2
4	0	0	2	1	2
5	1	2	0	1	1
6	1	1	2	0	1
7	0	0	1	2	2
8	2	2	0	1	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 11**

*Gestión del Recurso Humano*



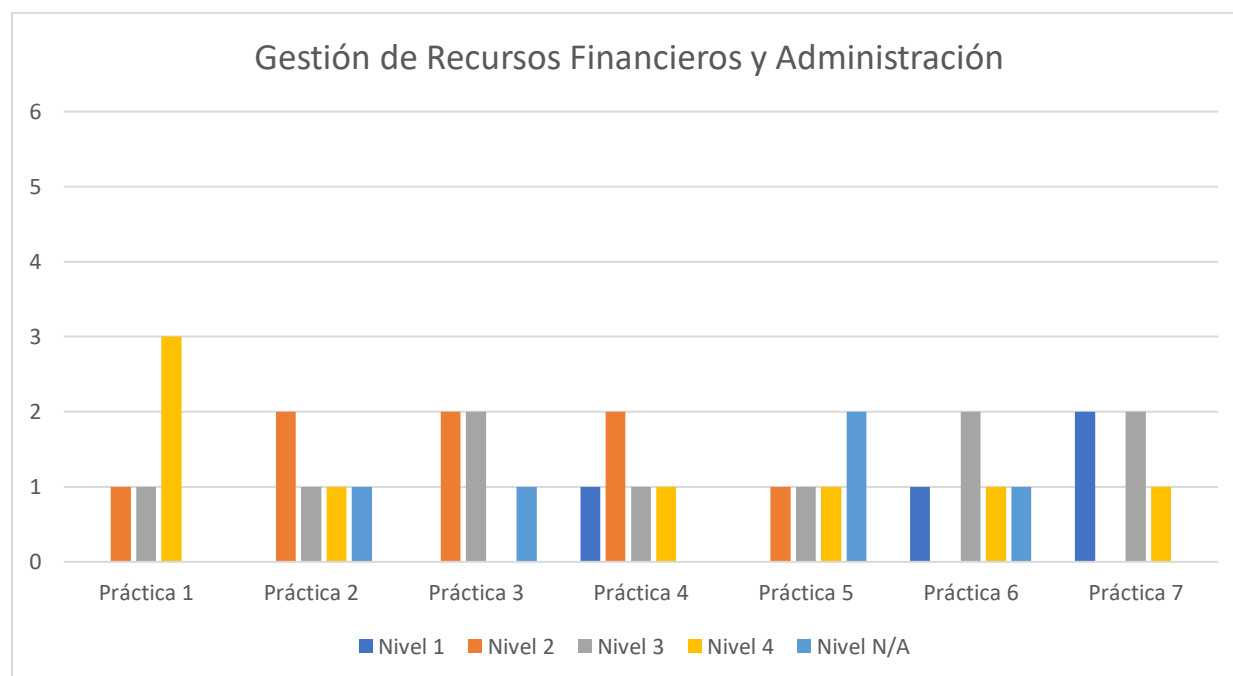
Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 11, referido a Recurso Humano, se observa diversidad de preferencias, por lo cual se interpreta que, por un lado, las prácticas son difusas para los encuestados, es decir, poco entendible o incomprensible, por otra parte, al tener las acciones preferencias en nivel de calidad no aplica, se interpreta que estas prácticas no son lideradas por el establecimiento, ya que estas decisiones estaban a cargo del Departamento de Educación Municipal (DAEM).

**Tabla 12***Gestión de Recursos Financieros y Administración*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	0	1	1	3	0
2	0	2	1	1	1
3	0	2	2	0	1
4	1	2	1	1	0
5	0	1	1	1	2
6	1	0	2	1	1
7	2	0	2	1	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 12***Gestión de Recursos Financieros y Administración*

Autores Rivas y Vilugrón

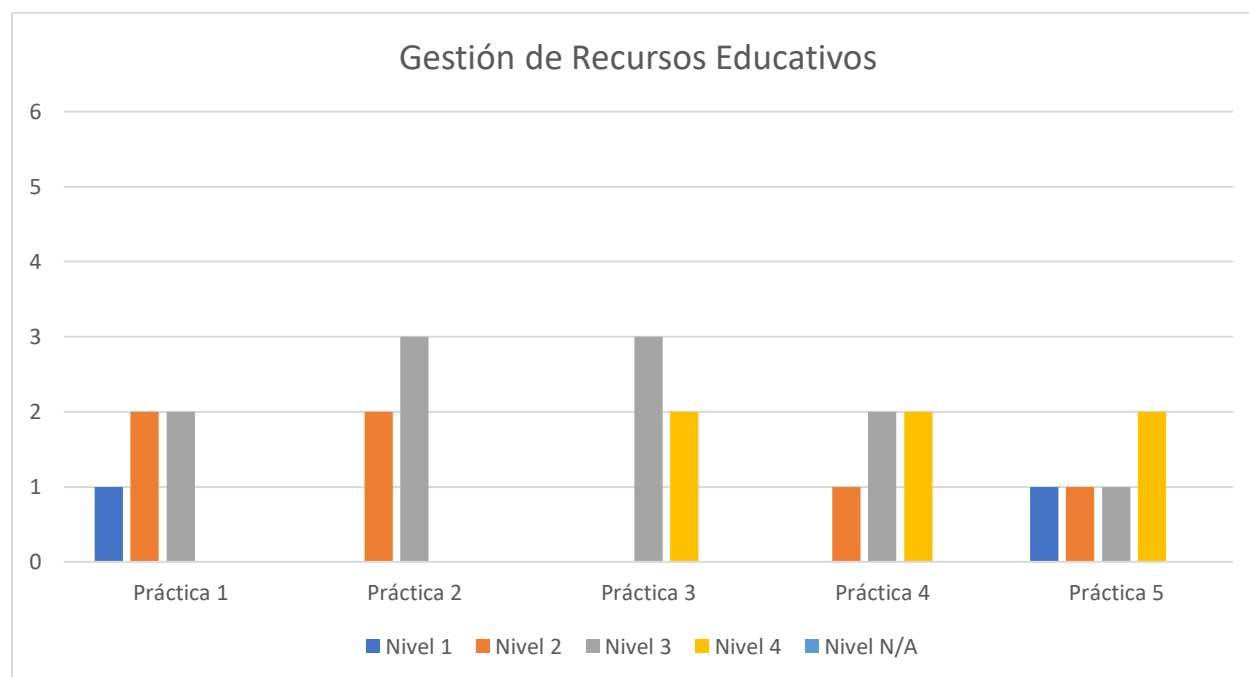
El gráfico 12 referido a Gestión de Recursos Financieros y Administración, se observa una diversidad de preferencias. Encontrándose la práctica número 1 como mejor evaluada, la cual hace alusión a que el establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases. Dicha práctica obtuvo; una preferencia en el nivel 2, una preferencia en el nivel 3 y tres preferencias en el nivel 4 de calidad. Interpretando que, el establecimiento cuenta con acciones que potencien la matrícula, como difundir diversas actividades pedagógicas y extraprogramáticas, nexos con jardines infantiles y escuelas cercanas.

En contraposición a los resultados obtenidos anteriormente, la práctica número 4 que señala que, el establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos a los instrumentos definidos por la superintendencia, la cual presenta; una preferencia en el nivel 1, dos preferencias en el nivel 2, una preferencia en el nivel 3 y una preferencia en el nivel 4. Es por ello que se interpreta que; un encuestado visualiza difusa y asistemática esta acción, por lo que se interpreta que el establecimiento no cuenta con acciones claras y sistemáticas de rendición de cuentas, ya que, además, la escuela no posee la autonomía para gestionar los recursos financieros y administrativos.

**Tabla 13***Gestión de Recursos Educativos*

Prácticas	Niveles de calidad				
	1	2	3	4	N/A
1	1	2	2	0	0
2	0	2	3	0	0
3	0	0	3	2	0
4	0	1	2	2	0
5	1	1	1	2	0

Nota: N/A= no aplica

**Gráfico 13***Gestión de Recursos Educativos*

Autores Rivas y Vilugrón

En el gráfico 13 referido a Gestión de Recursos Educativos, se observa una concentración de preferencias entre el nivel 3 y 4 de calidad, donde la práctica número 3 que hace alusión a que el establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoye el aprendizaje de los estudiantes. Dicha práctica presenta tres preferencias en el nivel 3 y dos preferencias en el nivel 4 de calidad.

Por el contrario, la práctica número 1, que señala que el establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes. Presenta; una preferencia en el nivel 1 de calidad, dos preferencias en el nivel 2 y dos preferencias en el nivel 3, por lo cual se interpreta que esta práctica es la más débil, no obstante, se contrapone a las restantes prácticas que presentan altos niveles de calidad, donde señalan que el establecimiento otorga las condiciones y procedimientos que aseguran la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.

## 7.- Propuestas de Mejora

### 7.1.- Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Consolidar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes.</p>	<p>Capacitar y/o perfeccionar a los y las docentes en conocer un repertorio de estrategias y recursos didácticos para conectar los objetivos de aprendizaje y saberes disciplinares con las características, conocimientos previos y habilidades de sus estudiantes.</p>	<p>Equipo directivo</p>
<p>Implementar estrategias de enseñanza basada en una comunicación clara y precisa para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos.</p>	<p>Capacitar a todos los funcionarios sobre normativa vigente y plan de sexualidad, afectividad y género.</p> <p>Charlas informativas para todos los funcionarios sobre igualdad de género y estereotipo.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Orientador</p>

## 7.2.- Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Comprometer a la unidad educativa con el proyecto Educativo Institucional y movilizarla hacia la mejora continua, y dar cuenta de los resultados obtenidos.	<p>Difundir y explicar los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.</p> <p>Desarrollar una comunicación efectiva con todos los funcionarios de la unidad educativa.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p>
Promover y modelar cotidianamente, tanto en sus palabras como en sus acciones, una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, asistentes de la educación y estudiantes.	<p>Realizar convivencias donde participen todos los funcionarios del establecimiento.</p> <p>Realizar actividades de juego y pausas activas para mejorar el clima laboral.</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p>
Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza articulada con el curriculum.	<p>Realizar acompañamiento sistemático al aula y retroalimentación efectiva.</p> <p>Organizar las actividades administrativas y proyectos</p>	<p>Equipo directivo</p> <p>Equipo directivo</p>

	del establecimiento para no interrumpir las clases.	
--	---	--

### 7.3.- Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
Desarrollar políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Realizar talleres con los docentes para proponer y acordar lineamientos generales de estrategias didácticas, método de enseñanza y evaluación para potenciar el aprendizaje.	Unidad técnica
	Realizar capacitaciones a los docentes y asistentes de aula en relación a los métodos de enseñanza y evaluación.	Equipo Directivo
	Implementar estrategias didácticas, método de enseñanza y evaluación en el aula.	Docentes
Implementar políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.	Realizar adecuaciones curriculares a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.	Equipo directivo Orientador Unidad Técnica Docentes
	Implementar talleres vocacionales de estudios secundarios y superiores,	Orientador

#### 7.4.- Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a Realizar	Responsables
<p>Instaurar políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo idóneo, comprometido y motivado con su labor.</p>	<p>Crear protocolos comprensibles por toda la comunidad escolar sobre un clima laboral positivo y de respeto.</p>	<p>Equipo directivo</p>
	<p>Socializar con todos los funcionarios del establecimiento los protocolos sobre un clima laboral positivo y de respeto.</p>	<p>Equipo directivo</p>
	<p>Talleres de pausa activa donde participen todos los funcionarios para la mejora de un clima laboral positivo y de respeto.</p>	<p>Equipo directivo Encargado de Convivencia Escolar</p>

## 8.- Conclusión

Al finalizar el trabajo de Grado de Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos de la Escuela José Tohá Soldevila, de la comuna de Pinto, región de Ñuble. Logramos comprender lo importante que es el diagnóstico en una Institución y, sobre todo que se realice a tiempo, ya que un diagnóstico oportuno será la clave para una intervención efectiva. Además, socializar las debilidades y fortalezas con todos los estamentos de la institución llevará a favorecer el clima laboral, la comunicación, los resultados, y a comprometerse con las acciones de mejora.

Es por ello, que elaboramos un instrumento de diagnóstico que apuntó a las cuatro áreas mencionadas anteriormente, el cual fue respondido por cinco docentes de diversas asignaturas y niveles. En dicho instrumento pudimos evidenciar fortalezas en las áreas de Formación Basada en Competencias y Gestión Curricular y debilidades en el área de Liderazgo Pedagógico y Gestión de Recursos.

Por lo cual realizamos un plan de mejora para solucionar las debilidades identificadas en las áreas de Liderazgo Pedagógico y Gestión de Recursos, identificando aspectos relevantes que perjudicaban el logro de las metas de la institución, como fue, en el área de Liderazgo Pedagógico; la mala comunicación entre los funcionarios, el no promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, no monitorear normas y estrategias que aseguren una sana convivencia anticipándose a los conflictos, no acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente el quehacer educativo por parte del equipo directivo, además de no gestionar la sobre carga de actividades extraprogramáticas y de calendarización escolar. Por su parte en el área de Gestión de Recursos los encuestados señalaron que las prácticas llevadas a cabo por la unidad educativa son confusas e incomprendidas.

Por otro lado, las fortalezas encontradas en el instrumento de diagnóstico correspondiente al área de Formación Basada en Competencias fueron los recursos tecnológicos, actualización de estrategias en TIC, analizar planes y programas de estudio, promover el cuidado y preservación del medio ambiente y en demostrar altas expectativas de aprendizaje en todos sus estudiantes, promoviendo el uso adecuado de los tiempos y ofreciendo apoyo específico a los y las estudiantes que lo requieran. En relación a las fortalezas en el área de Gestión Curricular fueron; organizar las cargas horarias, la cobertura curricular, adecuaciones curriculares y motivar, monitorear y retroalimentar a los estudiantes.

Finalmente, los desafíos para la Institución José Tohá Soldevila de la comuna de Pinto, región de Ñuble será llevar a cabo la propuesta de mejora en las áreas de Liderazgo Pedagógico y Gestión de Recursos. Además de potenciar y fortalecer las áreas de Formación Basada en Competencias y Gestión Curricular, las cuales fueron evaluadas positivamente en el diagnóstico. Todo lo anterior para lograr una mejora continua y aprendizaje significativo en todos los y las estudiantes.

## 9.- Bibliografía

- Alba, C., Sánchez, M. y Zubillega, A. (2018). DUA. *Diseño Universal Para el Aprendizaje*. Documento adaptado a la versión 2018. EDELVIVES. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.educadua.es/doc/dua/DUA-Disen%CC%83o%20Universal%20para%20el%20Aprendizaje.Adaptado-V-2018-Rev2023.pdf>
- 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=1&isAllowed=y>
- Castillo, N. (2010). *La profesión docente*. *Revista médica de Chile*, 138(7), 902-907. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872010000700017>
- Cejas, M., Rueda, M., Cayo, L. y Villa, L. (2019). *Formación Por Competencias: Reto de la Educación Superior*, *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/journal/280/28059678009/28059678009.pdf>
- 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>

Celis, M. (s. f). *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: Un desafío Permanente*. FUNDACIÓNCHILE. Ministerio de Educación. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>

Gvirtz, S. Abregú, V. y Paparella, C. (2014). *Decálogo para la mejora escolar*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/113870?page=1>

Holz, M. (2018). *Datos de la Modalidad de Educación Especial en Chile, Año 2018*. Biblioteca del congreso Nacional de Chile. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26781/2/BCN\\_datos\\_de\\_EE\\_y\\_estudiantes\\_con\\_N\\_EE\\_Final.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26781/2/BCN_datos_de_EE_y_estudiantes_con_N_EE_Final.pdf)

Martínez Valcárcel, N. (2004). Los modelos de enseñanza y la práctica de aula. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.um.es/docencia/nicolas/menu/publicaciones/propias/docs/enciclopediadidacticarev/modelos.pdf>

MINEDUC (2023) *Gestión Curricular, para la reactivación integral de aprendizaje*. Unidad de Curriculum y Evaluación, Ministerio de Educación. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf)

MINEDUC (2016) *Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educacionales*. División de Educación General, Santiago de Chile. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/02/Orientaciones-J-de-planificacio%CC%81n-1-y-2-Marzo-EE\\_revisado.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/02/Orientaciones-J-de-planificacio%CC%81n-1-y-2-Marzo-EE_revisado.pdf)

MINENUC (2015) *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. República de Chile. recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) *Bases Curriculares Educación Básica*. Recuperado <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/06/Bases-Curriculares-Educaci%C3%B3n-B%C3%A1sica-2012.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>

Real Academia Española. (s.f). Cultura. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 3 de enero de 2024, <https://dle.rae.es/saber>

Rivera, Y. y Aparicio, C. (2020). Características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 27-44. <https://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>

Rohlehr, B. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Santiago de Chile*: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del comité Intergubernamental el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC). Recuperado de [https://www7.uc.cl/sw\\_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea\\_investigacion/Temas\\_Transversales\\_ITT/ITT\\_095.pdf](https://www7.uc.cl/sw_educ/educacion/grecia/plano/html/pdfs/linea_investigacion/Temas_Transversales_ITT/ITT_095.pdf)

Vázquez, P. y Ortega, J. (2011). *Competencias básicas: desarrollo y evaluación en educación secundaria*. Wolters Kluwer España. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/63165?page=1>

## 10.- Anexos

### 10.1 Ficha de Validación 1



## MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela José Tohá Soldevila, de la comuna de Pinto, región de Ñuble.

#### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>						
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b>		<b>Grado de acuerdo</b>					
(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)		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	La encuesta se considera adecuada por abarcar todas las áreas y las prácticas están alineadas con los criterios que se deben considerar en el instrumento.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	El ítem de ética es complejo de evaluar, sin embargo, a través de una pauta conocida por todos los docentes podría ser aplicable.

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Silvia Angélica Soto Rivera
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente General Básica, profesora de la escuela José Tohá Soldevila. Licenciada en Educación.
<b>e-mail</b>	silviaangelicasotorivera@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	24.11.2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvia', is centered on the page. The signature is written in a cursive style and is contained within a faint, light-colored rectangular border.

## 10.2.- Ficha de Validación 2



### MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

##### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela José Tohá Soldevila, de la comuna de Pinto, región de Ñuble.

##### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

##### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> </ul>

- Gestión de recursos educativos.						
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	La encuesta se considera adecuada por abarcar todas las áreas y las prácticas están alineadas con los criterios que se deben considerar en el instrumento.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Los criterios deberían tener otro orden, por ejemplo; en gestión de instrucción el N°5 debería ir en desarrollo personal, sin embargo, dentro de las orientaciones del ministerio de educación para el diagnóstico institucional es pertinente considerar ese punto en gestionar la instrucción.

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Katherine Victoria Zúñiga Bustos
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente Especialista en Lenguaje y Comunicación, profesora de la escuela José Tohá Soldevila. Licenciada en Educación.
<b>e-mail</b>	Kathyprofe80@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	24.11.2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kathy', is centered on a light gray background.

### 10.3.- Ficha de Validación 3



## MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela José Tohá Soldevila, de la comuna de Pinto, región de Ñuble.

#### Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos.

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> </ul>

- Gestión de recursos educativos.						
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	El instrumento es muy completo alineado a las cuatro áreas solicitadas.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Las prácticas deberían ser más explícitas.

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Pia Alejandra Aravena Troncoso
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Docente Especialista en Inglés, profesora de la escuela José Tohá Soldevila. Licenciada en Educación.
<b>e-mail</b>	Aravena.pia@gmail.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	24.11.2023



## 10.4.- Instrumento

### Diagnóstico de las áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos.

#### Instrucciones

La presente encuesta está formada por 4 áreas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión del Currículum y Gestión de Recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considere pertinente.

#### Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
N/A	No aplica

## 1. Formación Basada en Competencias

### 1.1 Dimensión: Saber Conocer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Demuestra una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. (Marco para la Buena Enseñanza, 2021).					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- Los y las docentes comprenden los principios de la disciplina que enseña, su desarrollo histórico, y el modo en que se enriquece o expande y sus elementos fundantes.					
2.- Los y las docentes comprenden los conocimientos fundamentales de la disciplina que enseña, las habilidades y actitudes que favorecen su aprendizaje y las relaciones entre ellos.					
3.- Los y las docentes 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.					
4.- Los y las docentes identifican las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.					
5.- Los y las docentes conocen un repertorio de estrategias y recursos didácticos, para representar, modelar, explicar e investigar la disciplina que enseña y para conectar los objetivos de aprendizaje y saberes disciplinares con las características, conocimientos previos y habilidades de sus estudiantes.					

6.- Los y las docentes comprenden cómo las herramientas digitales permiten apoyar los procesos de aprendizaje de la disciplina que enseña.					
7.- Los y las docentes identifican las dificultades y concepciones erróneas más frecuentes de la disciplina que enseña, comprende cómo interfieren con el aprendizaje y conoce estrategias para anticiparlas y abordarlas.					
8.- Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.					
9.- Los y las docentes analizan los diferentes recursos y documentos que acompañan al currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizajes.					

## 1.2. Dimensión: Saber Ser

<b>Proceso general a evaluar:</b> Promueve el desarrollo personal y social de sus 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. (Marco para la Buena Enseñanza, 2021).					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- Los y las docentes promueven que sus estudiantes practiquen habilidades sociales tales como la escucha, la empatía y la asertividad, en sus interacciones con pares y adultos.					

<p>2.- Los y las docentes implementan estrategias para que sus estudiantes desarrollen habilidades para identificar sus aptitudes e intereses personales, reconocer y regular sus emociones, tomar decisiones en forma responsable y autónoma, establecer relaciones positivas, manejar situaciones desafiantes y cuidar de sí mismo, tanto física como mentalmente.</p>					
<p>3.- Los y las docentes promueve oportunidades para que sus estudiantes desarrollen conocimientos y habilidades que les permitan valorar la diversidad y establecer relaciones constructivas con personas de diferentes grupos culturales y étnicos en una sociedad multicultural.</p>					
<p>4.- Los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes conozcan sus derechos y responsabilidades, participando de forma ética, responsable, tolerante y solidaria en la comunidad escolar.</p>					
<p>5.- Los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen actitudes y conductas de responsabilidad personal y social, orientadas al cuidado y preservación del medio ambiente y sus recursos.</p>					
<p>6.- Los y las docentes promueven oportunidades para que sus estudiantes desarrollen habilidades necesarias para desenvolverse como ciudadanos digitales capaces de resolver problemas de información, comunicación y conocimiento, así como dilemas legales, sociales y éticos en ambiente virtual.</p>					

### 1.3. Dimensión: Saber Hacer

<b>Proceso general a evaluar:</b> Implementa estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. (Marco para la Buena Enseñanza, 2021).					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- Los y las docentes comunican y demuestran altas expectativas de aprendizaje a todos sus estudiantes y los/as ayudan a abordar los desafíos como una oportunidad para reflexionar acerca de los esfuerzos necesarios para alcanzar dichas expectativas.					
2.- Los y las docentes aplican estrategias motivacionales y consiguen involucramiento, perseverancia y compromiso con las actividades de aprendizajes de parte de sus estudiantes.					
3.- Los y las docentes implementan estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismo/as.					
4.- Los y las docentes ayudan a sus estudiantes a identificar expectativas y comportamientos basados en creencias sobre géneros que generan desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.					

5.- Los y las docentes comunican con claridad los objetivos de aprendizajes y comprueban que sus estudiantes los comprenden.					
6.- Los y las docentes entregan indicaciones e instrucciones claras y verifican que los estudiantes las comprendan para organizar su trabajo y usar productivamente el tiempo lectivo, atendiendo diferencias y ofreciendo apoyos específicos a los y las estudiantes que los requieran.					
7.- Los y las docentes exploran, mediante diversos recursos pedagógicos atinentes a la disciplina que enseña, experiencias, conocimientos previos, disposiciones e intereses de los y las estudiantes, para detectar concepciones erróneas y realizar conexiones significativas con el nuevo conocimiento.					
8.- Los y las docentes presentan el contenido mediante el lenguaje técnico de la disciplina que enseña, ejemplos para identificar patrones, esquemas para organizar la información, modelamiento, demostración, observación y manipulación de material concreto, entre otros.					
9.- Los y las docentes involucran a los/as estudiantes en el uso de los conocimientos, habilidades y actitudes, a través de preguntas, producciones escritas, elaboración de modelos, uso de herramientas tecnológicas, expresiones y creaciones plásticas, manifestaciones motrices, entre otras, para favorecer una comprensión profunda de los conocimientos disciplinares.					
10.- Los y las docentes organizan el trabajo de los/as estudiantes, equilibrando momentos de aprendizaje individual y colaborativo, a través de tareas que impliquen prácticas reflexivas, comunicación de ideas, elaboración					

de productos y otras actividades propias de cada disciplina.					
11.- Los y las docentes apoyan el desarrollo de los estudiantes para transitar gradualmente desde un trabajo guiado a uno autónomo, utilizando diversos recursos educativos e incluyendo las tecnologías digitales, para posibilitar la aplicación y reelaboración de los conocimientos adquiridos y el logro de nuevos aprendizajes.					
12.- Los y las docentes ajustan su práctica pedagógica en función de las situaciones contextuales, las respuestas de los/as estudiantes y las evidencias que recopila mediante el monitoreo de sus progresos, para atender a sus ritmos de aprendizajes, sus diferencias individuales y sus necesidades de apoyo formativo.					

## 2. Liderazgo Pedagógico

### 2.1 Dimensión: Establecer Dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas.					
Prácticas	Niveles de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizaje de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.					
2.- El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de					

corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.					
3.- El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.					
4.- El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.					
5.- El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.					

## 2.2 Dimensión: Rediseñar la Organización

<b>Proceso general a evaluar:</b> Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.					
Práctica	Niveles de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.					
2.- El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativa tanto entre los profesores como de					

estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.					
3. - El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.					
4.- El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.					
5.- El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.					
6.- El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.					

### 2.3 Dimensión: Desarrollar Personas

<b>Proceso general a evaluar:</b> Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.					
Práctica	Niveles de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de					

búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.					
2.- El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.					
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.					
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.					
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.					
6.- 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.					

#### 2.4 Dimensión: Gestionar la Instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la Escuela.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y					

evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2.- El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
3.- El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.				
4.- El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5.- El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6.- El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7.- El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.				

### 3. Área de Gestión Curricular

#### 3.1 Dimensión: Gestión Pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.					
2.- El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otro).					
3.- El equipo técnico-pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.					
4.- El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.					

5.-El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular					
6.- El equipo técnico-pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, política de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.					
7.- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluadas del logro de los aprendizajes.					
8.- El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.					
9.- El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observaciones de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.					
10.- El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los recursos con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.					
11.- El equipo técnico pedagógico organiza sistemáticamente instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje,					

identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.					
12.- El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.					
13.- El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.					

### 3.2 Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.					
2.- Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.					
3.- Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.					

4.- Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.					
5.- Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.					
6.- Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que están atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).					
7.- Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.					
8.- Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.					

### 3.3 Dimensión: Apoyo al Desarrollo de los Estudiantes.

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.					
Práctica	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.					

2.- El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.					
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.					
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.					
5.- El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.					
6.- El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.					

#### 4. Área de Gestión de Recursos

##### 4.1 Dimensión: Gestión del Recurso Humano.

<b>Práctica general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.	
<b>Práctica</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>

	1	2	3	4	N/A
1.- El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.					
2.- El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.					
3.- El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.					
4.- El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.					
5.- El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.					
6.- El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional.					
7.- El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.					
8.- El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					

#### 4.2 Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración.

<b>Práctica general a evaluar:</b> Las Políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.					
<b>Práctica</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
1.- El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.					
2.- El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.					
3.- El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
4.- El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la superintendencia.					
5.- El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la superintendencia.					
6.- El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.					
7.- El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficios de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.					

### 4.3 Dimensión: Gestión de Recursos Educativos.

<b>Práctica general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios para apoyar los procesos de gestión institucional y de aprendizaje de todos los estudiantes.					
Práctica	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	N/A
1.- El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.					
2.- El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.					
3.- El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoye el aprendizaje de los estudiantes.					
4.- El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.					
5.- El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.					