



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación mención,  
Currículum y Evaluación Basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS  
ÁREAS DE LA FORMACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS, EL  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRÍCULAR Y LA  
GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO BICENTENARIO COLEGIO  
RIO LOA, DE LA COMUNA DE CALAMA, REGIÓN DE  
ANTOFAGASTA.**

Candidato a magíster: Delfo Delgado Sanchez.

Tutor disciplinar: Doris Josefina Solís Mejías.

Tutor metodológico: Rocio Riffo San Martin.

Calama, agosto,2023

<b>2. Índice</b>	<b>pág.</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>Marco contextual.....</b>	<b>17</b>
<b>Diseño y aplicación del instrumento.....</b>	<b>38</b>
<b>Análisis de los resultados.....</b>	<b>46</b>
<b>Propuestas de mejora.....</b>	<b>61</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>74</b>

### 3. Resumen

El presente trabajo académico y de investigación surge frente a la necesidad de promover y elevar los logros de aprendizaje y de fortalecimiento de la gestión curricular a través de la implementación de un diagnóstico, en el que participen los actores de la comunidad escolar. Teniendo como problemática el trabajo de cada una de las áreas de gestión, brindando condiciones de motivación, fortalecimiento de capacidades y mejorando el liderazgo pedagógico.

El objetivo principal es fortalecer las áreas de formación basadas en competencias, la gestión curricular, liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Liceo Bicentenario Colegio Rio Loa, de la comuna de Calama, región de Antofagasta.

La metodología aplicada a este trabajo realizado pertenece al tipo de investigación aplicada, diseño de investigación acción, tiene como instrumentos para el diagnóstico encuesta en la IE, también se asume el método de la explicación (o comprensión) científica, que se deriva de la teoría consultada en una investigación de tipo documental. En este sentido, se sostiene que toda investigación científica espera que produzca no solo una descripción de aspectos particulares del objetivo de estudio, sino además la explicación y/o comprensión de aspectos que conlleva al abordaje sistemático de lo que se ha tratado.

También se ha tenido en cuenta el modelo de análisis de datos de Bernhardt (2014) y el modelo de gestión de aseguramiento de la calidad del ministerio de educación (SAC) (SINACES).

Los resultados obtenidos dan cuenta de existe un gran trabajo de cada una de las áreas de formación, sin embargo, se hace necesario seguir fortaleciendo diversos ejes de aprendizaje, promover el trabajo basado en competencias, lograr una mejor gestión curricular en la orientación a los estudiantes, por lo que se sugiere diversas acciones que permitan conocer el trabajo por competencias en cada una de las dimensiones, proponer acciones y responsables para la mejora continua.

## 4. Introducción.

Este artículo tiene como objetivo analizar la formación por competencias a partir de la teoría existente, con el fin de caracterizar los factores que hacen posible garantizar a las personas un desempeño idóneo en el marco de su formación profesional. De esta manera la gestión del desempeño juega un papel importante dado que se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. Por tanto, el pensamiento estratégico y la proactividad en la formación por competencia es preponderante en el ámbito del análisis y pretensión de este artículo, dado el contexto educativo y laboral que representan hoy por hoy un debate universal en torno a las competencias laborales.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diagnosticar y ostentar una propuesta de mejora en las áreas y dimensiones del PME del el Liceo Bicentario Colegio Rio Loa de la Comuna de Calama, Región Antofagasta.

Los participantes de la actividad, serán los actores de la comunidad escolar elegidos de diversos estamentos y guiados por el estudiante de Magister en calidad de investigador y quién labora como Coordinador de Enseñanza Básica en el mismo establecimiento.

Esta investigación nace de la observación que se llevó a cabo en la LBCRL, en, en el cual se evidenció que es importante desarrollar un trabajo basado en las competencias y conocer los elementos de cada una de las áreas y dimensiones, para ello es importante señalar que se hizo necesario realizar una investigación documental, que permitió adquirir los conocimientos idóneos que fueron el resultado de las técnicas que giran en torno a la revisión bibliográfica, pertinente y actualizada, estableciéndose con ello una interpretación del tema, adecuándose al contexto base del propósito que se planteó.

De esta manera se desarrolló un marco teórico/epistémico con teorías que describen y explican al objeto de investigación en el sistema de relaciones, presentados en torno a la formación por competencia, atendiendo con ello el

acercamiento a las teorías de los autores clásicos del área de conocimiento, que al mismo tiempo sustentaron en el estudio los planteamientos de los autores contemporáneos.

En relación a la estructura, esta se enmarca en la serie de indagaciones al PME y a las dimensiones anteriormente mencionadas por parte del Coordinador, planificaciones de clases, consejos técnicos, espacios de retroalimentación, aplicación de encuesta, análisis de datos observaciones al aula, para conocer más de la dinámica que gira en torno al trabajo por dimensiones y basada en competencias en conjunto con los participantes, actividades desarrolladas durante el proceso de investigación y reflexión en conjunto, las cuales permitió indagar acerca de las necesidades existentes, estructura, metodología y tiempos de cada acción realizada, de la mano de las competencias fundamentales como el saber conocer, saber hacer y saber ser, siendo primordiales en la planificación realizada.

Para alcanzar los logros propuestos en esta investigación se toma en consideración los elementos del PME y las competencias que se requieran en términos genéricos, es decir, aquellas que proveen en el ambiente educativo conocimientos, habilidades y destrezas; como aquellas que han permitido la identificación y diagnóstico de este trabajo.

Al poder desarrollar esta propuesta de mejorar nace también el interés por iniciar una experiencia de investigación que se puede reforzar con el tiempo y que brindará la oportunidad de mejorar el ámbito educativo y que cobra sentido en la realidad educativa del Liceo.

## **5. Marco Teórico.**

En el presente documento se ha tomado, referentes, investigaciones, autores y postulados a nivel internacional, los que dan cuenta de las investigaciones y antecedentes que existen referente al tema de investigación y que se desarrollará por tópicos.

### **Formación basada en competencias**

Partiendo de la premisa que las competencias son necesarias para la vida y que en la preparación y necesidad de las competencias que representan para la sociedad del mañana, se hace necesario la imperativa aptitud para aprender, comunicar, trabajar en grupo para evaluar las situaciones, por tanto, para el este presente trabajo de investigación busca hacer una mirada, formular diagnósticos y hacer propuestas de mejora en todas las áreas de formación, exigiendo autonomía, independencia de espíritu y capacidad de análisis basadas en el saber, saber hacer y saber convivir.

La formación por competencias es un proceso de enseñanza y aprendizaje que está orientado a las personas con el fin de adquirir habilidades, conocimientos y actitudes para un desempeño idóneo.

Esta construcción histórica del concepto de competencias en torno a múltiples referentes disciplinares y demandas socioeconómicas es lo que explica la diversidad de definiciones y metodologías para llevar a la práctica el enfoque de competencias. Sin embargo, en esta característica, que se ha visto como una falencia sustancial de las competencias.

Para Bustamante, (2003), “es donde precisamente reside la mayor virtud del enfoque de competencias, en tanto su naturaleza tiene una visión multidisciplinar y esto hace que este enfoque pueda alimentarse de diferentes contribuciones”. Para este autor, esta naturaleza multidisciplinar de las

competencias es lo que permite que sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano tanto en las organizaciones educativas, como en las organizaciones sociales y en las organizaciones empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico.

El mencionado investigador determina que la formación por competencia implica aquel proceso que identifica el desempeño idóneo de una persona en su actividad laboral, logrando así el desarrollo de las destrezas, habilidades y conocimientos que deben estar articulados con el aprendizaje desde la escuela y la demostración de los mismos en el puesto de trabajo

Las áreas de formación basadas en competencias se refieren a la organización y estructuración de programas educativos que se centran en el desarrollo y adquisición de habilidades y conocimientos específicos. Estas áreas se diseñan teniendo en cuenta las competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva en un campo disciplinario, profesional o social.

La formación basada en competencias busca integrar de manera holística los conocimientos teóricos, las habilidades prácticas, los valores y las actitudes necesarias para resolver problemas y enfrentar los retos del mundo laboral y social. Al implementar áreas de formación basadas en competencias, se busca brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para alcanzar un desempeño óptimo en su campo de estudio o profesión. (MBE, 2018)

Samaja (2016) considera que “ El abordaje de las competencias plantea la necesidad de reconocer los requerimientos actuales de transferir desde el aprendizaje las destrezas y conocimientos las novedosas situaciones existentes en el campo profesional permitiendo así ir más allá de la educación y pasar a la profesionalización a través de un desempeño idóneo en las actividades laborales” teniendo en cuenta lo expresado por este autor se puede inferir que los factores inherentes al proceso formativo por competencia (ser-saber y hacer) conlleva al éxito de las instituciones educativas además de establecer múltiples dimensiones en el ámbito de la formación humana destacando el desempeño idóneo en el

marco del contexto laboral, en este caso en las instituciones educativas que son nuestro lugar de estudio e investigación.

Cabe destacar que el proceso de la formación desde cualquier ángulo es complejo, tiene múltiples dimensiones y es un proceso que ha sido valorado desde diferentes términos y disciplinas, entre las que se destaca, la educación, la economía, la sociología de la empresa, la psicología social, las relaciones industriales, entre otros; su dimensión es de tal magnitud que abarca confundirla e interpretarla de diferentes maneras, es decir, puede interpretarse como entrenamiento, adiestramiento, instrucción, desarrollo, cualificación, educación.

Para Tobón (2012), la formación profesional por competencia es concebida como aquella acción de suministrar a una persona o grupo, información y entrenamiento preciso para conocer-aprender a realizar y desempeñar una determinada actividad laboral. También es posible comprenderla como aquellas acciones formativas que van dirigidas a la mejora del desempeño, comprendido como aquel proceso que permite la preparación de una persona para ejercer una determinada actividad o profesión, garantizando el desarrollo continuo desde la educación inicial hasta el nivel profesional, permitiendo a los desocupados adquirir un empleo para ingresar al campo de trabajo.

Teniendo en cuenta el conocimiento adquirido en esta etapa de formación de magister y a lo largo de mi formación profesional, se puede decir que el saber ser, el saber conocer y el saber hacer, se refiere a los resultados esperables en función de las acciones de formación, que derivan directa e inmediatamente de esta última. Aun cuando existe una extensa bibliografía respecto a los objetivos de la formación, se exponen tres dominios básicos para una mayor comprensión de los objetivos de la misma, los cuales identifican lo cognoscitivo, lo afectivo y lo psicomotor, los cuales están íntimamente relacionados siguiendo los especialistas citados con antelación.

Finalmente y a tenor de lo expuesto, se concibe que las competencias no son otra cosa que un planteamiento de la formación, que refuerza la orientación hacia la práctica o el desempeño tomando como punto de referencia el perfil profesional, frente a una orientación concebida como el conocimiento, construyendo así una aproximación pragmática al ejercicio profesional, pues las competencias adquiridas (compromiso, ética, valores, toma de decisiones, liderazgo, empatía, creatividad) por las personas, demuestran su capacidad de trabajo en el ámbito de las competencias y la capacidad cognitiva en diversas situaciones.

## **Liderazgo**

La formación para el ejercicio de la dirección es algo imprescindible, pero en la actualidad el énfasis se está poniendo en la necesidad de formarse en el liderazgo pedagógico, ya que son los estudiantes y sus logros el principal propósito de las instituciones educativas y por ende, de sus responsables directivos.

En la actualidad se le da una importancia a la necesidad del liderazgo pedagógico, que debería darse por sentado o presente como un hecho diario, pero desfavorablemente no es así, puesto que existen directivos escolares han descargado esta tarea en sus equipos directivos o colaboradores, y se han centrado más en una labor administrativa y gerencialista de la institución, dejando a un lado, el trabajo por fortalecer el trabajo colaborativo.

La publicación de la OCDE (2009) titulada: Mejorar el liderazgo escolar presenta en su capítulo cuarto diferentes programas de formación de liderazgo en diversos países europeos. Antonio Bolívar retoma un tema que ya había tratado en años anteriores como es el liderazgo en las organizaciones que aprenden, y este aspecto es fundamental. Las organizaciones como entes vivos tienen que aprender y evolucionar y por tanto aspirar a poseer unas estructuras más dúctiles que les permitan adaptarse a los rápidos cambios que se están produciendo en nuestra sociedad, y que les afecta sobremanera en la relación con los estudiantes

y sus familias, y en las formas de enseñar y trabajar el aprendizaje de los estudiantes.

Fernández (2013) entiende el liderazgo desde el marco de la calidad que debe aspirar a lograr todo centro que se precie. Gestionar la calidad es una ardua tarea, pero necesaria ya que da sentido a todo el trabajo docente que por definición es un proceso creativo, pero con normas y con procedimientos que deben ayudar a la calidad de los mismos. Finalmente, se presentan dos experiencias de cómo ambos equipos directivos se han organizado y cómo se ha liderado los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Nappi (2014), afirma que el “docente líder” no es un cargo asignado, sino un rol que el individuo asume por sí mismo, de acuerdo a lo anteriormente expresado se puede destacar que de esta manera se desarrolla el potencial interno de rendimiento de la escuela, piedra angular del desarrollo educativo sostenido, sin embargo, el concepto de liderazgo docente va más allá del hecho de que los profesores asuman posiciones formales o tareas de liderazgo.

De acuerdo al postulado anterior, también es menester mencionar que el docente debe convertirse en un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora vivida en la escuela y desarrolle actitudes y prácticas de liderazgo individuales, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal en el organigrama de la escuela.

Para Helterbran (2010), el liderazgo docente no reside en esencia en los cargos más formales, sino en que el docente vea las necesidades, identifique problemas y tome las riendas de la solución por sus propios medios. Este escenario tiene pocas posibilidades de darse mientras los profesores no tomen conciencia sobre sus propias capacidades y roles de liderazgo, y mientras no desarrollen las competencias y la confianza que se requieren para el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo, este autor, define esta tarea como de los directivos y demás

actores en posiciones formales de liderazgo fomentar el liderazgo docente y crear las condiciones necesarias para que este aflore, convirtiéndose en su eje y soporte, considera que los trabajos que abordan el concepto de liderazgo docente sugieren que el profesor líder tiene la capacidad de fomentar e incentivar a las personas; que asume roles de liderazgo dentro y fuera del salón de clases, en el colegio, en beneficio de los alumnos.

Para Ash & Persall (2000), los docentes líderes son profesores expertos que, si bien pasan la mayoría del tiempo en el salón de clases, asumen roles de liderazgo en distintos momentos y de distintas formas, siguiendo los principios del liderazgo pedagógico.

Entonces, el liderazgo pedagógico implica, en esencia, el liderazgo docente, siendo metas de ambos la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el desarrollo escolar participativo y el crecimiento de la escuela como organización que aprende, así mismo, en el marco del liderazgo pedagógico, el liderazgo docente es una estrategia central para convertir a la escuela en una organización profesional de aprendizaje.

Helterbran (2010) señala que “el liderazgo distribuido requiere, tanto de los directores como de los profesores, actitudes y líneas de acción pertinentes, visión, ganas y apoyo son elementos necesarios para hacer que el liderazgo docente aflore e impulsarlo”. Para este autor, el liderazgo docente no consiste, a fin de cuentas, en poner a disposición de los directores una mano derecha para el cumplimiento de sus obligaciones, sino que da vida, junto al liderazgo pedagógico, a un concepto integral de escuela en pro del aprendizaje, el desarrollo humano y el desarrollo profesional, que tiene como máxima formas de trabajo cooperativas y participativas.

Sintetizando, bajo este nuevo enfoque, el liderazgo y el desarrollo escolar son asuntos que competen a toda la comunidad educativa, y los profesores, como actores centrales de esta, deben involucrarse activamente en ellos y fomentarlos.

Esto nos remite al concepto de liderazgo docente, que ha ganado creciente importancia en los últimos años y se perfila, hoy en día, como elemento esencial del liderazgo pedagógico y de la escuela exitosa.

Es importante mencionar que el liderazgo amerita un espacio de reflexión sobre los diversos aspectos, como conceptualizarse positivamente como aquel liderazgo que tiene un efecto transformador en las personas y que debe ser impulsado por el equipo directivo y no sólo por su director. Por lo anterior se requieren competencias para ejercer este tipo de liderazgo y tener efecto y eficacia en los resultados del centro y sobre todo en el compromiso y actitud positiva de las personas.

Finalmente, para que lo anteriormente mencionado recobre sentido, es necesario que el liderazgo pedagógico sea una tarea colectiva, compartida por todos los profesionales de la educación: directores, equipos directivos, profesores y orientadores ejercitando su liderazgo pedagógico en un proyecto común y compartido, todos tenemos que llegar a ser líderes en nuestras tareas y funciones y contribuir en la medida de nuestras posibilidades a crear una escuela más humana, más formativa y con la mayor calidad posible, y éste tipo de escuela sólo se logra con la implicación de todos los profesionales de la educación, las propias familias y los estudiantes.

## **Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere a la planificación, implementación y evaluación de los planes de estudio en un sistema educativo o institución, implica tomar decisiones sobre qué competencias y conocimientos se incluirán en el currículo y cómo se organizarán y enseñarán.

Uno de los temas más importantes en los últimos años en materia de educación en Chile es la Reforma Educacional, que ha sido puesta en marcha por cada uno de los gobiernos de turno, y que se ha actualizado constantemente por cada

ministro, el cual ha radicado su base principal en entender a la educación como un derecho y no como un servicio, y por ende, se sustenta en el acceso igualitario a una educación gratuita y de calidad.

Para López (2017), El concepto de “calidad de la educación” ha sido definido e interpretado por los diferentes actores involucrados; sin embargo, no ha sido posible llegar a un consenso respecto a qué quiere decir "educación de calidad", ¿podría considerarse educación de calidad la educación efectiva impartida en escuelas efectivas?

“La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el Director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.”. MBE (2016)

En ese sentido, si entendemos la gestión curricular, como la encargada de conducir una institución hacia un futuro deseado mediante la planificación estratégica, se puede establecer la importancia que esta tiene en los aprendizajes de los estudiantes y por ende en la gestión estratégica curricular.

López (2017), también menciona un documento referencial al respecto es el mundialmente conocido “Informe Delors”, elaborado por UNESCO y que define cuatro pilares de la educación (se entiende, de calidad) para el siglo XXI: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir con otros (UNESCO, 2000).

Otro concepto asociado a la calidad de la educación es el mejoramiento continuo, planteado por Elmore, (2003), el cual menciona la “movilización del conocimiento”, este especialista, se refiere a la generación en las comunidades escolares de una cultura orientada al incremento permanente de las condiciones y capacidades

institucionales, centradas en la formación y aprendizaje de sus estudiantes. De acuerdo a Elmore, el mejoramiento se refiere a, es decir, destrezas, motivaciones, recursos y capacidades en las escuelas y en los sistemas escolares para incrementar el aprendizaje de los alumnos.

Para finalizar este apartado, la gestión curricular también implica asegurarse de que el currículo esté alineado con los estándares educativos y las necesidades de los estudiantes y la sociedad. Para organizar y establecer metas en torno a la calidad de la educación y el mejoramiento continuo, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el principio ordenador de las instituciones educativas. En él está plasmado el marco teórico bajo el cual surgen los objetivos pedagógicos; aquí se presenta la misión y visión que no son otra cosa más que la mirada de futuro y hacia donde nos encaminamos.

En esta orden de ideas, toda la gestión institucional debe apoyar estos procesos, siendo el Director y su equipo directivo quienes deben velar e involucrar a toda la comunidad educativa en esta tarea.

Además, implica la supervisión y el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje para garantizar que se estén cumpliendo los objetivos educativos. La gestión curricular es fundamental para proporcionar una educación de calidad y preparar a los estudiantes para el éxito en su vida personal y profesional.

## **Gestión de recursos**

La gestión de recursos en el ámbito educativo se refiere a la planificación, organización y control de los recursos necesarios para brindar una educación de calidad. Incluye la gestión de recursos humanos, materiales y financieros.

En el contexto educacional de Chile, los colegios particulares subvencionados y no subvencionados, la gestión de recursos es fundamental para garantizar que los

recursos educativos estén disponibles y sean utilizados de manera efectiva. Esto implica asegurarse de que se asignen los recursos adecuados, como aulas, materiales didácticos, tecnología y personal docente, para satisfacer las necesidades de los estudiantes y facilitar su aprendizaje, existiendo un control.

El proceso de gestión efectiva de recursos comienza cuando los administradores evalúan sus escuelas para identificar qué recursos necesitan sus estudiantes y maestros, y termina cuando ponen a disposición los recursos necesarios. A lo largo del proceso, deben considerar muchas áreas potenciales de inversión, desde la contratación de maestros hasta materiales de instrucción y herramientas tecnológicas y asignar recursos donde tengan el mayor impacto.

Gartner (s.f.) La gestión de recursos humanos en la educación tiene como objetivo desarrollar, motivar y evaluar los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Esto implica funciones como el mantenimiento del personal, las relaciones laborales, el desarrollo del personal, la contratación de personal, las recompensas por el desempeño laboral y otras tareas para gestionar y capacitar a los profesores y el personal de manera efectiva.

Según Holz & Morales (2021) “la gestión de recursos en la educación también implica optimizar el uso de los recursos disponibles, asegurándose de que se utilicen de manera eficiente y se maximice su impacto en el proceso educativo” Esto puede incluir la implementación de estrategias de programación y asignación de recursos, así como la evaluación regular de su uso y efectividad.

Townsend (s.f) Menciona que “la gestión de recursos materiales en las escuelas implica la planificación, organización y control del flujo de materiales desde la compra hasta la distribución”. Esto incluye la modernización de las instalaciones escolares, considera que la gestión eficaz de los recursos es una de las responsabilidades más importantes de los administradores escolares.

De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede decir que la gestión eficaz de los recursos humanos y de capital es una responsabilidad de importancia crítica,

y son los administradores escolares quienes no solo necesitan aprovechar al máximo los recursos potencialmente escasos, sino también alinear su estrategia de gestión de recursos con la misión y la visión de toda la comunidad escolar.

En resumen, la gestión de recursos en la educación es esencial para garantizar que los recursos educativos estén disponibles y se utilicen de manera efectiva, lo que a su vez contribuye a brindar una educación de calidad y satisfacer las necesidades de los estudiantes. Si bien los administradores escolares son responsables de establecer una visión estratégica para la escuela, no pueden hacerlo sin la participación de los maestros. Pedir a los maestros que compartan sus prioridades y áreas de necesidad puede ayudar a los administradores escolares a identificar prioridades que de otra manera no conocerían.

## 6. Marco contextual.

Para lograr comprender la dinámica y contexto en el cual se desarrolló este trabajo de investigación, en este apartado se presenta una reseña del Liceo Bicentenario Colegio Río Loa, información suministrada mediante dos técnicas de recolección de datos: el modelo de análisis de datos de Bernhardt (2014) y el modelo de gestión de aseguramiento de la calidad del ministerio de educación (SAC) (SINACES).

Por lo anterior, se consideran cuatro dimensiones: demográfica, procesos escolares, aprendizaje de los estudiantes y percepciones. Este modelo permite responder variadas interrogantes a nivel institucional y predecir procesos, iniciativas, recursos y programas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo que permitirá conocer más acerca de las áreas de formación, del lugar, población y/o grupo etario investigado.

El Colegio Río Loa abre sus puertas a la comunidad de Calama en el mes de marzo del año 1993 de acuerdo a RES. EX N° 193 del mismo año, con un propósito educativo y de acción social, siendo el primer colegio particular subvencionado gratuito del sector poniente de la ciudad, ubicado en calle Arauco 2604 de la Población Nueva Alemania, contando en primera instancia con una matrícula de 458 alumnos de 1° a 8vo año de enseñanza básica. En el año 1998 se amplía a Educación Media Técnico Profesional, funcionando actualmente en calle Chacabuco N° 3780 de la Población Gustavo Le Paige. El 1 de marzo de 2007 se incorpora la Educación Pre básica, correspondiente a 1er y 2do Nivel de Transición.

**Tabla 1***Distribución de cursos según modalidad de enseñanza*

Niveles y Modalidad de Enseñanza	N° de Cursos
Enseñanza Pre básica	6
Enseñanza Básica	16
Enseñanza Técnico Profesional Técnica	6
Enseñanza Técnico Profesional Industrial	4
<b>Total</b>	<b>32</b>

En su Ideario Institucional el Liceo Bicentenario Colegio Río Loa desde sus inicios expresa su voluntad de “Formar hombres y mujeres responsables, creativos, tolerantes comprometidos con su realidad social, coherentes con sus principios, gestores de cambio y constructores de un mundo mejor” (PEI, 2021, p. 10). Además, a través de sus veintisiete años de existencia ha orientado su quehacer por preocuparse de la formación integral de sus estudiantes, orientado a brindar un servicio educacional de calidad que complemente el desarrollo de habilidades cognitivas, afectivo - sociales junto a una profunda formación valórica en conjunto con las familias desde los primeros años de vida escolar, apreciando la vida, la naturaleza y la patria como principios rectores de nuestra condición humana y ciudadana.

Los sellos que están presentes en las tareas diarias del Colegio Río Loa, son los siguientes:

**1.-Educación de calidad y gratuita en un sector de vulnerabilidad en todos los niveles educativos.**

El Colegio Río Loa, entrega educación de calidad, a través de variadas estrategias metodológicas, que permiten atender a la diversidad y los diferentes estilos de aprendizajes de sus estudiantes.

Los procesos de enseñanza aprendizaje, se articulan desde la educación prebásica, básica y enseñanza media, con un particular énfasis en la formación técnico profesional, que permita cumplir con los perfiles de egreso de nuestros alumnos.

El proceso de certificación de la carrera de Electricidad, a través de Fundación Chile y Eleva, está sustentado en el Marco de Competencias Mineras que permiten realzar los estándares educacionales, de acuerdo con los requerimientos laborales definidos por el Consejo de Competencias Mineras para los egresados de los Colegio Técnico Profesionales.

Perfeccionamiento permanente para la actualización y cumplimiento de las nuevas normativas.

## **2.- Promoción de una cultura medio ambiental.**

La educación y el respeto al medio ambiente es tarea de todos, la responsabilidad del cuidado, conservación, preservación y mejora del medio ambiente es común y solidaria. Nuestros niños, jóvenes y adultos, entendemos que el medio ambiente es un ser vivo, que debe ser respetado y que lo que le ocurre a él, nos afecta a todos.

A partir de la Certificación Medio Ambiental, en nivel Excelencia desde el año 2019 al año 2022, reconocido por el Ministerio de Medio Ambiente, nos compromete como Unidad Educativa a profundizar la cultura medio ambiental, a través del respeto y compromiso con nuestro entorno, generando principios transversales en todo el currículum escolar de nuestra institución.

Nuestra identidad medio ambiental se expresa a través de las actividades y acciones cotidianas como el reciclaje, forestación, reutilización de las aguas grises, creando valores permanentes en la comunidad educativa y prácticas docentes.

## **3.-Integral con alta formación valórica.**

Formar estudiantes con alto sentido de respeto, solidaridad y responsabilidad, de acuerdo a los principios fundamentales de nuestro proyecto educativo, de tal manera que sean agentes capaces de mantener y promover estos sellos en su proyecto de vida personal y familiar.

El desarrollo de nuestros valores permitirá la sana y buena convivencia a través del diálogo, comunicación efectiva, la tolerancia, la empatía, el manejo de emociones y la resolución pacífica de conflictos nos permitirá formar buenos ciudadanos conscientes y responsables del rol que deben cumplir en la sociedad. El progreso de actividades que permiten el desarrollo personal, social y ético de nuestros estudiantes durante toda su vida escolar, formará un ciudadano integral que prevenga las conductas de riesgo.

El Liceo Bicentenario Colegio Río Loa señala en su visión lo siguiente: “Posicionarnos como una institución educativa reconocida y comprometida con la calidad, innovación y el respeto medio ambiental, con el propósito de formar ciudadanos que puedan desenvolverse en el ámbito escolar y laboral con eficiencia, responsabilidad y autonomía, con una orientación segura que facilita la concreción de su Proyecto de Vida” (PEI, 2021, p.13).

De esta manera el Establecimiento se apropia cada vez más de la idea de que se está para educar y formar personas exitosas y felices, con competencias sólidas y valores internalizados que les permitan proyectarse hacia estudios superiores o insertarse en la vida laboral con una orientación segura que facilita la concreción futura de su Proyecto de Vida en servicio de la sociedad actual.

En su misión expresa lo siguiente: “Formar a niños, niñas y jóvenes eficientes, responsables, cuidadosos del medio ambiente y autónomos a través de variadas estrategias pedagógicas guiadas con liderazgo, constancia y creatividad, para recibir los cambios que derivan de la presente manera de mirar la Educación, como una oportunidad de incorporarse a las constantes transformaciones del mundo actual” (PEI, 2021, p.12).

Consecuente con todo este futuro desafiante, el Colegio acoge los cambios que derivan de la actual manera de mirar la Educación, como una oportunidad de incorporarse a las constantes transformaciones globalizantes con el lema “Cauce que Forja el futuro” que caracteriza a nuestra Institución, facilitando una práctica pedagógica activa, donde la tecnología evolucione en armonía con una ética humanista y democrática para que sus logros y sus efectos sean una respuesta positiva y de avanzada.

En el afán por mejorar la labor educativa, en el transcurso del año 2008, el establecimiento ingresó al sistema de Subvención Escolar Preferencial (SEP), teniendo con ello la posibilidad de diseñar e implementar el Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este hecho viene significando un conjunto de beneficios que proyectan auspiciosamente en el mejoramiento de la calidad educativa, en todas sus dimensiones y líneas estratégicas, las que se basan en afianzar un clima de respeto y buen trato para mejorar el desarrollo de las actividades pedagógicas entre los miembros de la comunidad educativa, promover el trabajo de los estudiantes, las herramientas necesarias para hacer partícipe a los padres, madres y apoderados del proceso formativo de los estudiantes y los procesos que se llevarán a cabo para alcanzar dichos objetivos y el bienestar socioemocional y las áreas de formación, basadas en competencias que necesita la comunidad educativa para el logro de las metas establecidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

## Tabla 2

### *Objetivos estratégicos PME*

Dimensiones	Objetivo Estratégico
Gestión Pedagógica	Fortalecer la implementación y cumplimiento del currículum priorizado a través de procedimientos, capacitaciones, <u>codocencia, reuniones por ciclo, trabajo</u>

	colaborativo, prácticas pedagógicas y tecnológicas que permitan mejorar los aprendizajes, habilidades y competencias en los estudiantes.
Liderazgo	Fortalecer la organización institucional asegurando una gestión coordinada y eficaz, a través de la buena comunicación y participación de todos los estamentos del establecimiento.
Convivencia Escolar	Afianzar un clima de respeto y buen trato para mejorar el desarrollo de las actividades pedagógicas entre los miembros de la comunidad educativa.
Gestión de Recursos	Optimizar el uso eficiente de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales pedagógicas para la implementación adecuada de los procesos educativos y del bienestar y autocuidado de cada uno de los integrantes del establecimiento en contexto de pandemia

En el año 2017 el liceo obtiene la subvención por desempeño de excelencia otorgada por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED) la cual sólo se mantiene por dos años. En cuanto a los resultados SIMCE y los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), han mantenido al establecimiento en un nivel de categoría de desempeño MEDIO, transformándose en un desafío para el año 2023 subir a categoría de desempeño ALTA.

**Tabla 3**

*Resultados de categoría de desempeño Agencia de la Calidad de la Educación*

Categoría de desempeño en los últimos años	E. Básica	E. Media
2017	Medio	-
2018	Medio	-
2019	Medio	Medio Bajo

Por otra parte, nuestros estudiantes son vulnerables social y culturalmente, por lo que el establecimiento se transforma en una opción positiva que les permite alcanzar mejores condiciones de vida y oportunidades para desenvolverse de mejor forma en el ámbito laboral y es por esto que trabajamos con entidades externas en diversos proyectos y programas para el mejoramiento educativo de nuestros estudiantes como:

- Programa Haciendo Escuela de Falabella
- Programa Escuelas Líderes
- Programa Liceos Bicentenario
- Proyecto Eleva, Fundación Chile
- Ministerio de Medio Ambiente
- Programa Rockstars
- Programa Comunidad Mujer
- Programa sponsor de CODELCO

Cuenta con la colaboración de empresas locales como Emin, CODELCO División Ministro Hales, Aramark, JM transportes, Komatsu Cummins, Hotel Aguas del Desierto, JUMBO, Hotel Marina del Sol, entre otras, las cuales fortalecen el proceso de alternancia DUAL de nuestros estudiantes del área técnico profesional.

Consecuente con todo este futuro desafiante, el Colegio acoge los cambios que derivan de la actual manera de mirar la Educación, como una oportunidad de incorporarse a las constantes transformaciones globalizantes con el lema “Cauce que Forja el futuro” que caracteriza a la Institución, facilitando una práctica pedagógica activa, donde la tecnología evolucione en armonía con una ética

humanista y democrática para que sus logros y sus efectos sean una respuesta positiva y de avanzada.

### **Dimensión demográfica**

La Unidad Educativa se encuentra ubicada en el sector poniente de la ciudad de Calama, en una comunidad Urbano-Rural entre: poblaciones, villas, parcelas y tomas del sector. Los estudiantes provienen mayoritariamente de las poblaciones Nueva Alemania, Gustavo Le Paige, Rene Schneider, Comunidad Indígena Licantatay y tomas de terrenos del sector agrícola poniente de la ciudad.

De la matrícula un 20% de los estudiantes pertenecen a pueblos originarios y un 30% a extranjeros, razón por la cual el establecimiento tiene una matrícula temporal que modifica levemente ese indicador durante el año. Además, un 54% corresponde a estudiantes prioritarios y preferentes.

Desde la perspectiva de la estratificación socioeconómica, el sector puede ser caracterizado como de clase baja, hecho que explica el alto índice de vulnerabilidad en el cual se encuentran los estudiantes de nuestro establecimiento, Parvulario 69%, Enseñanza Básica 97% y Enseñanza media 84% según los datos proporcionados por JUNAEB durante el año 2022. Del mismo modo explica el alto número de personas que viven como allegados, el alto índice de madres solteras y muchos niños a cargo de sus abuelos.

La escolaridad de los padres varía entre Educación Básica completa y Educación Media Completa, con algunos apoderados que poseen estudios universitarios.

También habrá que mencionar, que el sector es de tranquilo vivir, sin grandes manifestaciones de violencia, ni delincuencia. Sin embargo, es preciso señalar la existencia de un margen no despreciable de personas consumidoras de alcohol y/o diversos tipos de drogas. Ello hace que no pocos estudiantes se vean expuestos a este tipo de ambientes en sus casas o en el vecindario donde viven.

Nuestros alumnos son vulnerables social y culturalmente por lo tanto su autoestima y procesos de aprendizaje deben ser fortalecidos desarrollando habilidades blandas, por lo que el establecimiento se transforma en una opción positiva que les permite alcanzar mejores condiciones de vida y oportunidades para desenvolverse de mejor forma en el ámbito laboral.

Al presente cuenta con una matrícula de 1.223 estudiantes distribuidos en 32 cursos desde Transición Menor a IV° año Medio. Con Jornada Escolar Completa (JEC) en todos sus niveles, recibiendo gran parte del estudiantado beca de alimentación JUNAEB. En Enseñanza Media se imparten las especialidades de Gastronomía, Mecánica Automotriz y Electricidad.

#### **Tabla 4**

*Matricula por modalidad de enseñanza*

Modalidad de Enseñanza	Matrícula
Pre-básica	180
Enseñanza Básica	712
Enseñanza Media Técnico Profesional Técnica	229
Enseñanza Media Técnico Profesional Industrial	102
<b>Total</b>	<b>1223</b>

Con respecto a los equipos de trabajo, el establecimiento está conformado por un equipo directivo que mantiene un vínculo constante con redes externas que apoyan los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes, como: junta de vecinos, Cecof, PDI, instituciones de educación superior, empresas locales, Junaeb y Senda Previene, carabineros, programas externos, entre otros. Cuenta con un cuerpo de 55 profesores(as) entre docentes directivos, educadoras, profesionales no docentes y docentes de aula y 61 asistentes de la educación compuesto por profesionales y no profesionales.

**Tabla 5**

*Distribución de docentes y asistentes de la educación por genero*

Cargo	Masculino	Femenino
Docentes	18	37
Asistentes de la educación	10	51

El equipo docente está conformado en su mayoría por docentes recién egresados o titulados, con muy poca experiencia en aula y de forma presencial, considerando que muchos trabajaron en contexto pandemia y de forma online, con edades entre los 28 y 35 años de edad. El equipo directivo está conformado por la directora, inspectores generales, jefe de unidad técnico pedagógica (UTP), coordinador de enseñanza básica, coordinador de enseñanza media, coordinador técnico profesional, encargado de convivencia y orientadora.

Si bien el establecimiento cuenta con un equipo profesional completo, la mayoría de los docentes son recién egresados o titulados, además hay un pequeño porcentaje de docentes extranjeros que desconocen las metodologías de enseñanza del sistema educativo chileno, por lo tanto, una de las áreas de mejora es capacitar al equipo docente para generar mejores condiciones para atender a una población estudiantil compleja con gran vulnerabilidad social y económica.

En síntesis, el establecimiento atiende una población socialmente compleja, con altos índices de vulnerabilidad y riesgo de deserción escolar, lo que se transforma en una amenaza y debilidad para el colegio, a esto se le suma la gran brecha socioemocional generada luego de los dos años de pandemia, situación que afectó psicológicamente a muchas personas y que se transformó en un desafío enorme para las comunidades educativas al volver a la presencialidad. Lo que hace imprescindible la implementación de capacitaciones para los docentes en el área socioemocional y estrategias para generar un mayor involucramiento y compromiso de los apoderados en el proceso educativo de los estudiantes.

## **Dimensión de Procesos Escolares**

Proceso de Planificación y Organización Pedagógica Curricular: El establecimiento cuenta con una Unidad Técnico Pedagógica que establece los lineamientos, planificación y organización de los procesos pedagógicos de la institución, conocidos y difundidos al equipo docente, asistentes de la educación y directivo. Para la planificación cuenta con un formato establecido y proporcionado por la plataforma de gestión curricular Lirmi, la cual da la posibilidad a los docentes de acceder a un banco de planificaciones, esta puede ser realizada por unidad o clase a clase, esta determinación es consensuada en conjunto con la UTP y el equipo docente.

Una de las fortalezas de contar con esta plataforma es que permite optimizar los tiempos tanto de los docentes como de la UTP y permite realizar el monitoreo y seguimiento a través de la gestión de datos y porcentajes de cumplimiento de la cobertura curricular. Con respecto a las evaluaciones y rubricas estas son revisadas y visadas por la unidad técnico pedagógica, se organizan en un calendario de evaluaciones mensual y cada asignatura tiene una semana destinada para realizar su correspondiente evaluación, lo que permite organizar y facilitar este proceso tanto para los docentes como para los estudiantes.

Esto permite al evaluador detectar de forma oportuna a los estudiantes con bajos resultados y la posible realización de remediales para los bajos resultados de rendimiento académicos.

Proceso de Apoyo a los Estudiantes: si bien el establecimiento no cuenta con un PIE, si cuenta con un Equipo de Apoyo Pedagógico, el cual está compuesto por educadoras diferenciales, psicopedagogas y fonoaudiólogas, las cuales demuestran un gran compromiso y competencias en esta área. Entrega orientaciones a los docentes para detectar de forma temprana a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) que, si bien estos son un bajo porcentaje, las brechas de aprendizaje dejadas por la pandemia aumentaron el porcentaje de estudiantes que necesitan apoyo. Es una fortaleza que permite al

establecimiento nivelar a los estudiantes más descendidos y apoyar de forma efectiva la labor docente.

Proceso de Apoyo a los Docentes: El acompañamiento al aula y retroalimentación docente, son los procesos sistemáticos que realiza el equipo directivo, especialmente a aquellos profesionales no docentes y docentes con poca experiencia o que necesitan apoyo en sus áreas de mejora. El acompañamiento se realiza con una pauta conocida y previamente consensuada con los profesores(as) basada en el Marco para la Buena Enseñanza. Una vez realizado el acompañamiento se entrega una retroalimentación verbal y escrita que considera las fortalezas, áreas de mejora, sugerencias y estrategias que se generan en conjunto entre el observador y el docente.

Procesos de Convivencia Escolar: El establecimiento cuenta con un Equipo de Convivencia Escolar, integrado por el Inspector General de Enseñanza Media y de Enseñanza Básica, la Orientadora, Dupla Psicosocial y el Encargado de Convivencia Escolar. En esta área existen procesos dirigidos a la prevención de la violencia escolar y otras problemáticas que puedan afectar el normal desarrollo de una sana convivencia.

El establecimiento cuenta con un plan de gestión de la convivencia, que considera diversas acciones tales como; formación valórica, talleres para estudiantes y apoderados, actividades que permitan la participación e involucramiento de toda la comunidad, atención especializada de estudiantes con problemas conductuales, entre otras.

Proceso de Trabajo Colaborativo y Reflexivo: Esta área del establecimiento es una de las fortalezas ya que se ha implementado la codocencia en las practicas docentes, generando espacios de reflexión y colaboración sistemáticos entre los docentes. Este proceso se calendariza al inicio de cada semestre, articulando entre docentes de una misma asignatura o también de diferentes niveles. Los profesores se reúnen semanalmente para analizar y reflexionar sobre su propia

práctica y prácticas efectivas de los demás docentes, incorporando temas pedagógicos y curriculares de interés que ayuden a mejorar su quehacer docente. Además, se ha implementado un proceso de selección de docentes líderes, elegidos por sus pares y quienes lideran en algunas ocasiones los talleres de reflexión y colaboración. Esto permite que los docentes que implementan prácticas pedagógicas ejemplares puedan compartir sus ideas y apoyar a los demás profesores en su quehacer docente.

### **Dimensión resultados de aprendizaje**

El establecimiento declara en su PEI el sello “Educación de calidad y gratuita en un sector de vulnerabilidad en todos los niveles educativos” (PEI, 2021, p.12). A continuación, se presentan los resultados de la prueba estandarizada SIMCE de los últimos años que realizó en los niveles de 4° básico, 6° básico, 8° básico y II° medio.

**Tabla 6**

*Resultados SIMCE cuarto básico*

	2016	2017	2018
Matemática	266	278	268
Lectura	259	251	265

**Tabla 7**

*Resultados SIMCE 6° básico*

	2015	2016	2018
Matemática	227	238	236
Lectura	240	239	227

**Tabla 8**

*Resultados SIMCE 8° básico*

	2017	2019
Matemática	251	250
Lectura	248	246

**Tabla 9***Resultados SIMCE II° medio*

	2017	2018
Matemática	236	231
Lectura	240	231

Según lo indicado por las tablas 6 y 7 los niveles cuarto y sexto de enseñanza básica indican un aumento o similitud en los puntajes obtenidos y las tablas 8 y 9 indican una tendencia a la baja, situación que explica la pérdida de la excelencia académica y la clasificación desempeño medio-bajo en Enseñanza Media.

A continuación, se presenta los resultados de eficiencia escolar de los últimos tres años del establecimiento, información extraída de SIGE.

**Tabla 10***Eficiencia interna año escolar 2020*

Niveles	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1° NM	2° NM	3° NM	4° NM	Total
Matricula Final	91	87	86	86	89	89	85	72	86	72	70	65	978
Retirados	0	0	1	2	1	0	0	0	4	0	1	2	11
Promovidos	91	87	84	83	88	87	85	71	79	71	65	63	954
Reprobados	0	0	1	1	0	1	0	1	3	1	4	0	12

**Tabla 11***Eficiencia interna año escolar 2021*

Niveles	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1° NM	2° NM	3° NM	4° NM	Total
---------	----	----	----	----	----	----	----	----	----------	----------	----------	----------	-------

Matricula Final	92	90	91	90	90	93	90	89	89	82	87	65	1048
Retirados	1	1	2	1	1	0	1	3	2	0	6	3	21
Promovidos	89	88	89	89	89	93	89	85	87	82	79	62	1021
Reprobados	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	6

**Tabla 12**

*Eficiencia interna año escolar 2022*

Niveles	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1° NM	2° NM	3° NM	4° NM	Total
Matricula Final	93	91	90	89	90	92	90	90	92	91	85	76	1069
Retirados	4	1	1	0	0	4	3	5	4	5	4	1	32
Promovidos	87	90	89	88	89	88	87	84	88	86	77	75	1028
Reprobados	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0	9

De las tablas 10, 11 y 12 se desprende que la matrícula del establecimiento ha ido en aumento en los últimos tres años. La promoción escolar se mantiene sin grandes variaciones entre un 96% y 98%, siendo el año 2022 el que presenta una mayor reprobación, lo que podría explicarse por las brechas de aprendizaje causadas por la pandemia. La tasa de retiros para los años 2020 y 2021 alcanza un promedio de 1,5%, aumentando el 2022 donde se obtiene un 3%, lo que podría deberse a la gran cantidad de extranjeros que regresaron a sus países de origen después de la pandemia y muchas familias chilenas que decidieron cambiarse de ciudad producto de la inflación nacional y a que la ciudad de Calama demanda mayores gastos económicos.

En conclusión, el establecimiento presenta buenos índices de eficiencia escolar con crecimiento sostenido de su matrícula lo que es una fortaleza para la institución. En relación a las tasas de retiro, los niveles de E. Media presentan una mayor cantidad de estudiantes que se van de establecimiento, lo que amerita un análisis profundo y la búsqueda de estrategias para remediar esta situación.

## **Dimensión Percepciones**

Tras la información obtenida por los diversos actores de la comunidad se puede señalar que; el equipo directivo se ha preocupado por mantener un ambiente de trabajo organizado y adecuado, siendo una fortaleza para llevar a cabo la labor educativa y con un buen clima escolar, pero que debe fortalecer la participación de los distintos actores en la elaboración o actualización de las diferentes herramientas de gestión, como PME, PEI, Reglamento Interno y Manual de Convivencia Escolar. Se hace necesario instaurar estrategias de difusión y sociabilización que permitan a la comunidad un mayor involucramiento tanto en los procesos académicos como formativos de los estudiantes.

Respecto a los estudiantes cabe señalar que en general se muestran dispuestos a aprender, mantienen una buena disciplina en el aula y fuera de ella, son respetuosos con los funcionarios del establecimiento y valoran a sus profesores(as), desarrollando lazos de afecto y confianza en un ambiente de respeto mutuo.

Es importante mencionar que si bien existen lazos de afecto y confianza estos factores han permitido detectar situaciones de vulneración de derechos por parte de los apoderados hacia los estudiantes, que se acrecentaron después de la pandemia y que también indican que los estudiantes se sienten más seguros en el establecimiento que en sus hogares. Esto ha generado cierto desgaste emocional en el Equipo de Convivencia Escolar y Docente, ya que se hace necesario implementar estrategias que fortalezcan las habilidades parentales en los apoderados.

Finalmente, si bien la percepción de los apoderados hacia el colegio y el entorno de aprendizaje es positiva, un bajo porcentaje se muestra cercano al establecimiento y comprometidos por el desempeño académico de sus hijos(as), asisten menos del 50% a reuniones de apoderados. Se organizan a través de un centro de padres que, si bien es elegido por mayoría de votaciones, tiene muy

baja participación en las actividades que se realizan en el establecimiento y esta se limita sólo a supervisar los subcentros.

Junto con lo anteriormente mencionado, se observa falta de estrategias para la participación de todos los apoderados(as) en las diversas actividades organizadas por el colegio. En conclusión y si bien las percepciones de los distintos actores de la comunidad en general son positivas, falta fortalecer el sentido de pertenencia en donde tanto apoderados como estudiantes se sientan identificados con el colegio y se involucren activamente con el Proyecto Educativo y sus metas.

### **Análisis de Datos Modelo de Gestión de la Calidad**

El diagnóstico realizado utiliza para el análisis de la información el modelo de Gestión de la Calidad, se consideraron cuatro categorías que son los elementos clave de la gestión del establecimiento, estas son: dimensión de liderazgo, gestión pedagógica, convivencia escolar y recursos.

#### **Dimensión Liderazgo**

En esta dimensión, el sostenedor mantiene buenos canales de comunicación con la dirección y equipo directivo y toma decisiones oportunas realizando cambios estructurales para el buen desempeño y funcionamiento del colegio cuando se requiere, esto se manifiesta en la reorganización de equipos realizadas en los últimos años, decisiones tomadas debido a la baja de los resultados en evaluaciones estandarizadas obtenidas por el colegio. Se encuentra instaurado un sistema de incentivos para directivos, docentes y asistentes de la educación. Otra fortaleza que se identifica, es en relación al liderazgo de la directora que demuestra un rol activo en la conducción del establecimiento, movilizando a la comunidad a comprometerse con el proyecto educativo.

En cuanto a las dificultades que se presentan estas son abordadas como oportunidades de mejora para el establecimiento a través de un trabajo colaborativo y visión compartida.

### **Dimensión Gestión Pedagógica**

Esta área se caracteriza por implementar procedimientos y prácticas que permiten asegurar una adecuada implementación curricular, siempre orientando al equipo docente hacia la mejora y la innovación de sus prácticas pedagógicas a través de la planificación y organización de sus tiempos no lectivos y cuyo objetivo es lograr el aprendizaje y desarrollo integral de todos los y las estudiantes.

En cuanto a la organización curricular el establecimiento cuenta con procesos establecidos y conocidos para la preparación de clases por medio de un formato de planificación anual y por unidad que la UTP recibe con anticipación y en cada inicio de unidad, este proceso es sistemático y ordenado lo que permite que los docentes tengan claridad en lo que enseñan y no haya espacio para la improvisación. Existen estrategias que permitan la articulación entre niveles, especialmente entre la educación parvularia y la enseñanza básica.

La observación de clases es una práctica sistemática que lleva a cabo la directora y el equipo técnico pedagógico, realizando acompañamientos de aula a los docentes con una pauta de observación conocida y consensuada basada en el Marco para la Buena Enseñanza (MBE), entregando retroalimentación verbal y escrita, proceso que permite identificar las áreas de mejora de los docentes a través del dialogo y la reflexión.

### **Dimensión Convivencia Escolar**

En esta dimensión el Liceo Bicentenario Colegio Río Loa ha considerado relevante promover los siguientes objetivos: Promover y difundir los valores institucionales del establecimiento, los modos de convivir estipulados en el PNCE, la responsabilidad y participación de la comunidad educativa en torno a sus derechos y deberes y desarrollar diversas actividades promoviendo la salud

mental y el bienestar de la comunidad educativa, todo esto con un enfoque pedagógico.

El establecimiento cuenta con un equipo de convivencia escolar conformado por un encargado de convivencia, inspectores generales, orientadora y la dupla psicosocial, que se encargan de implementar y monitorear diversas actividades de carácter formativo y preventivo, todo ello enmarcado en un plan de gestión de la convivencia escolar que busca establecer diversas acciones que permitan movilizar a la comunidad educativa en torno al logro de una convivencia pacífica entre sus miembros donde prime el respeto, el buen trato y la participación para llevar a cabo un adecuado proceso educativo

Las redes externas de apoyo con las cuales cuenta el establecimiento son instituciones tales como SENDA, CESFAM, CECOF, CARABINEROS (), OPD, entre otras; que apoyan la prevención del consumo de drogas y alcoholismo, prevención del bullying y las necesidades que presente la comunidad en el transcurso del año escolar. De la misma forma, se busca involucrar y comprometer a las familias en el proceso educativo ofreciendo una serie de oportunidades de participación por medio de charlas, talleres formativos y pedagógicos, actividades recreativas, etc.

En relación a las normas de convivencia, se puede mencionar que el establecimiento promueve y exige de manera transversal y cotidiana que los miembros de la comunidad sigan normas básicas de comportamiento, un trato respetuoso y de entendimiento; todo esto está estipulado en el Reglamento de Convivencia Escolar que es entregado al inicio del año escolar y que, pero que no es difundido y falta ser reforzado de forma permanente con los estudiantes y apoderados.

Cabe señalar que en dicho reglamento se explicitan los derechos y deberes, las normas del establecimiento y las medidas formativas y disciplinarias asociadas a su incumplimiento, graduando las faltas desde leve a gravísimas.

En conjunto con esto, se aplican protocolos de acción frente a sospechas o detección de cualquier tipo de vulneración de derechos de los estudiantes protegiendo su integridad. Es importante mencionar que el establecimiento promueve el valor de la diversidad y el respeto por las diferencias individuales por medio de actividades que permiten reconocer distintas culturas, puntos de vista, experiencias de vida, tolerancia, empatía, equidad de género, etc. Los miembros de la comunidad se desenvuelven en un ambiente de respeto mutuo y se organizan en estamentos tales como centro de estudiantes, centro de padres, consejo escolar, comité de bienestar, entre otros.

En síntesis, el establecimiento cuenta con un equipo de convivencia adecuado a las necesidades y que busca generar acciones formativas y preventivas que apunten al desarrollo personal y social de los estudiantes. Se observa que esta área debe mejorar la articulación entre los estamentos que la componen, de esta forma se generaran las condiciones para un buen desarrollo de la labor educativa. Como debilidad se puede señalar que falta potenciar la participación de los apoderados en los diferentes procesos educativos y de desarrollo integral y social de los y las estudiantes, y que también se ve reflejado en las diferentes encuestas que se han realizado en donde menos del 50% de los apoderados responde, como también la difusión de reglamento interno, manual de convivencia escolar y protocolos de actuación.

### **Dimensión Recursos**

En esta dimensión el establecimiento cuenta con los recursos humanos y materiales que sustentan los procesos educativos del establecimiento. Se cuenta con un equipo de trabajo suficiente para el tamaño del colegio, se promueve la capacitación y el perfeccionamiento y existen apoyos financieros. La institución define su estructura organizacional y los roles, los perfiles deseados se encuentran explicitados en el PEI. El colegio gestiona adecuadamente la

selección e inducción del personal y por encontrarse inscrito en carrera docente se torna atractivo para los candidatos.

En relación al clima laboral, se observa que el colegio se caracteriza por mantener un buen ambiente de trabajo, los equipos trabajan colaborativamente y existen buenas relaciones interpersonales. En relación al presupuesto, el sostenedor organiza y monitorea la gestión de los recursos y procura que estos lleguen a tiempo y en forma oportuna. En conclusión, la gestión del área de recursos permite que el Colegio cuente con lo necesario en infraestructura, materiales y personal idóneo para implementar los diversos procesos educativos.

## **7. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación.**

Al momento de crear el instrumento de evaluación, es importante tener en cuenta el uso de un formato que incluya el encabezado de la institución, la identificación del instrumento, las competencias y los resultados de aprendizaje a evaluar, los criterios de evaluación y los elementos requeridos de evidencia. También es importante proporcionar instrucciones claras a los estudiantes o al estamento al que va dirigido.

El presente instrumento de evaluación elegido para este proceso de investigación, fue adecuado bajo los parámetros establecidos y propuestos por la UMC, con modificaciones mínimas pertinentes al contexto en el que se desarrolla la investigación, considerando que su estructura y elementos son acordes y de fácil implementación, para tal efecto se han visualizado elementos del diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. Se ha tomado las recomendaciones y ejemplos de instrumentos entregados por parte de la UMC para el cumplimiento de los propósitos y objetivos propuestos de esta investigación.

El instrumento se adecuó por parte del candidato a magíster, que en ese sentido ha tomado las recomendaciones anteriormente descritas y lo ha adecuado respecto al lugar de trabajo e investigación, el mismo instrumento ha sido compartido y socializado con aquellas personas a las que se aplicó, (Jefa de UTP, Coordinadores de ciclo, profesores por ciclo, asistentes de educación, entre otros) donde se tuvieron en cuenta comentarios específicos y estratégicos.

Revisar y validar el instrumento de evaluación para asegurarse de que sea coherente, válido y confiable. Esto implica solicitar la opinión de expertos en el campo y realizar pruebas piloto para realizar ajustes necesarios.

Respecto a la validación del instrumento, fue realizada por la directora del establecimiento educacional, con vasta experiencia en el campo educativo, la cual

cuenta con más de 11 años de antigüedad en el establecimiento educacional, con conocimiento en dirección y liderazgo para la gestión educativa. Se elaboró un borrador del instrumento de evaluación y en conjunto con el investigador se recibieron aportes, con el propósito de establecer los criterios a evaluar y la validación del mismo.

Al momento de aplicar el instrumento de evaluación al grupo de personas al cual va dirigido de acuerdo con los procedimientos establecidos, es importante asegurarse de que la evaluación se realice de manera justa y equitativa.

Por lo anterior, la aplicación del instrumento, se realizó con la autorización de dirección en un consejo técnico, en el espacio de aplicación, se realizó la presentación de documento, propósito, áreas y las indicaciones del mismo.

Se hizo referencia en cada uno de los ítems y la importancia que tienen las áreas de formación basadas en competencias, se explicó que son las competencias y su implicación en el contexto educativo.

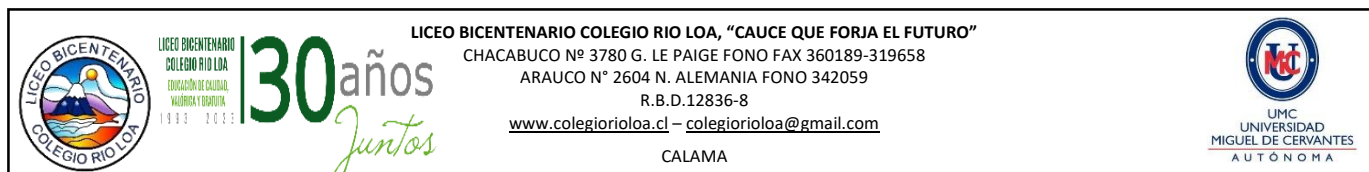
Durante la aplicación del instrumento se generó un dialogo entorno a la importancia de las dimensiones o ejes de investigación propuestos, la importancia que tiene el PEI, el PME y las competencias en el campo educativo.

Finalmente se reflexionó entorno a las estrategias que pueden ser abordadas con el firme propósito de mejorar la calidad de educación en los y las estudiantes del Liceo Bicentenario Colegio Rio Loa.

Se decidió hacer uso del mismo ejemplo de instrumento por que guarda estrecha relación con las dimensiones que se desear abordar en este acto investigativo.

Finalmente, para la aplicación del instrumento, se sugirió adecuar su formato y forma, (fuente, tamaño, cantidad) teniendo en cuenta que el establecimiento cuenta con el sello medio ambiental y promovemos el reciclado y uso mínimo de impresión, destacando el cuidado por los materiales del medio, cuidado preservación del medio ambiente.

## Instrumento de evaluación



### 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 considera 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	práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Área: Formación basada en competencias

### Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos prioritarios y luego los secundarios de la asignatura que imparte.				
3. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas.				
4. Procura establecer la continuidad y progresión de los contenidos.				
5. Conoce la brecha entre los conocimientos previos y lo que se enseñará.				
6. Los contenidos abordados en el proceso formativo, se revisan desde lo concreto a lo abstracto.				
7. Las planificaciones consideran los recursos disponibles ,características de los alumnos y el contexto.				
8. Se realizan con frecuencia evaluaciones de carácter formativo para conocer en el nivel de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes.				

### Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente desarrolla en los estudiantes una actitud positiva frente a la ejecución de las actividades.				
4. El docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				
5. El docente desarrolla en los estudiantes la creatividad en la realización de las diversas actividades.				
6. El docente insta a que los alumnos realicen diversas actividades lúdicas e innovadoras.				

### Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				
2. El docente desarrolla en los estudiantes la participación solidaria y responsablemente en las actividades y proyectos del establecimiento y del espacio comunitario, demostrando espíritu emprendedor				
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				

4. El docente da a conocer la importancia de adquirir conocimiento para el desarrollo integral del estudiante				
5. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

### Área: Liderazgo pedagógico

#### Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo realiza reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes para generar talleres o charlas a estudiantes y docentes.				
2. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
3. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
4. El equipo directivo realiza supervisiones periódicas dentro de la institución para realizar mejoras continuas.				
5. El equipo directivo genera cambios en las funciones administrativas dependiendo de la carga laboral que poseen los docentes.				
6. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución .				

#### Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento ,análisis y de síntesis orientadas a la mejoramiento de la enseñanza.				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación.				
3. El equipo de gestión otorga instancias que promuevan y participen el aprendizaje del cuerpo docente a partir de trabajos colaborativos.				
4. El equipo de gestión otorga espacios de reunión para conocer acerca de las demandas sobre las herramientas que necesita la comunidad educativas para el mejoramiento de la enseñanza.				
5. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento : orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
6. El director lidere conversaciones profesionales ,promueve desafíos académicos a los docentes ,comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas ,retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
7. El director conduce de manera efectiva definiendo prioridades estableciendo ritmo ,coordina y delegas responsabilidades.				
8. El director otorga espacio y solución a las inquietudes de manera particular de cada docente				

**Dimensión: Desarrollar personas**

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a las diversas problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya a sus equipos mostrando respeto y considerando los sentimientos y necesidades personales de cada uno de ellos				
4. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
5. El director gestiona instancias de esparcimiento y recreación dentro del establecimiento con el fin de establecer lazos y una identidad escolar				

**Dimensión: Establecer dirección**

Prácticas	1	2	3	4
1. El director revisa el reglamento del establecimiento en conjunto con el cuerpo docente				
2. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento ,la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
4. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				
5. El director comunica con frecuencia al cuerpo docente las normativas disciplinares y de reglamento para que se respeten				

**Área: Gestión Curricular****Dimensión: Gestión pedagógica**

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
2. 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 evaluación del logro de los aprendizajes				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				
4. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores ,para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizajes ,identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o practicas a mejorar				

5. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
6. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

### Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores realizan en cada clase la activación de conocimientos previos para la incorporación de los nuevos conocimientos.				
2. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
3. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual				
4. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza ,por ejemplo ,que los estudiantes comparta, clasifiquen ,generen analogías ,resuman, elaboren preguntas ,expliquen ,modelen conceptos entre otras .				
5. 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.				
6. Los profesores monitorean ,retroalimentan ,reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre la posibilidad de aprendizaje y desarrollo.				

### Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar ,apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten 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 sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de los estudios secundarios y superiores ,que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones ,sistema de ingresos, becas y créditos				
5. El establecimiento otorga espacios de salidas pedagógicas para que os estudiantes aprendan en diferentes contextos				
6. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

## Área: Gestión de recursos

### Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de remplazo en caso de licencias medicas				
2. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores ,ofreciéndoles condiciones y atractivas de trabajo				
3. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
4. el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas				
5. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto				
6. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

### Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 está atento a programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo institucional y su plan de mejoramiento				
4. El establecimiento cumple con la legislación vigente : no tiene sanciones de la superintendencia				
5. El establecimiento control sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

### Dimensión: Gestión de recursos educativos

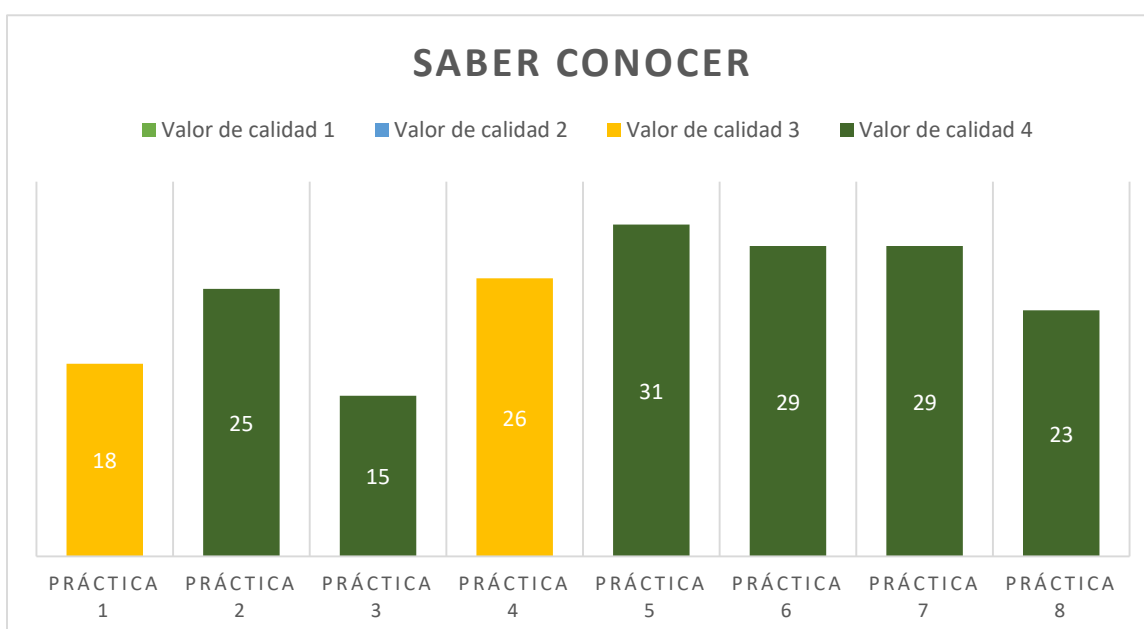
Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que establece su adecuada organización y uso				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje 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 periódico.				

## 8. Análisis de los resultados.

En cuanto al análisis de los resultados, se tuvo en cuenta los resultados que arroja las encuestas realizada a los participantes, los cuales ascienden a un total de 15 como grupo etario de diferentes estamentos, relacionadas a las dimensiones mencionadas en la contextualización y que son un insumo para poder determinar, las fortalezas, nudos críticos o acciones a mejorar.

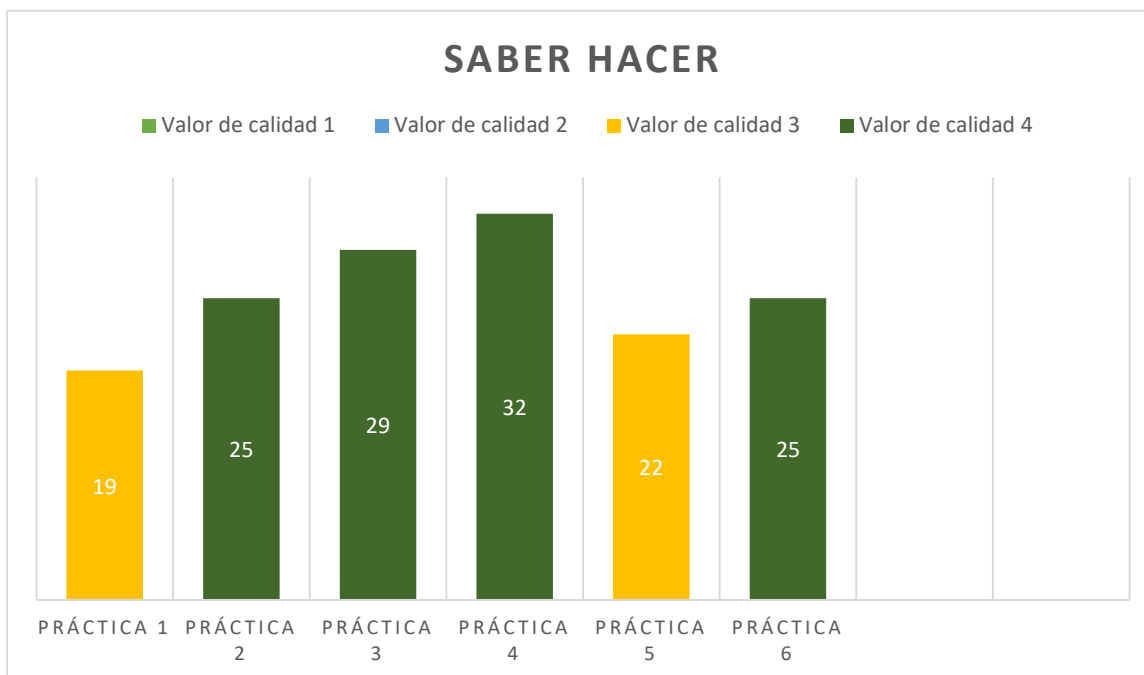
### Área: Formación basada en competencias.

#### 1. Saber conocer



El Liceo Bicentenario Colegio Rio Loa de Calama, evidencia un logro de la mayoría de sus prácticas en esta dimensión, la que se encuentran en igualdad las categorías 2,3,5,6, 7 y 8, que hacen referencia a los contenidos prioritarios y secundarios, estos, relacionados a los aprendizajes basales y complementarios propuestos por el MEN para el año escolar 2023, sin embargo, existe una variación en las prácticas 1 y 4, las que menciona la disciplina que enseña de lo general a lo particular y establecer la continuidad y progresión de los contenidos, esta se debe a que pese a los grandes avances la brecha que dejó la pandemia aun es existe a nivel escolar.

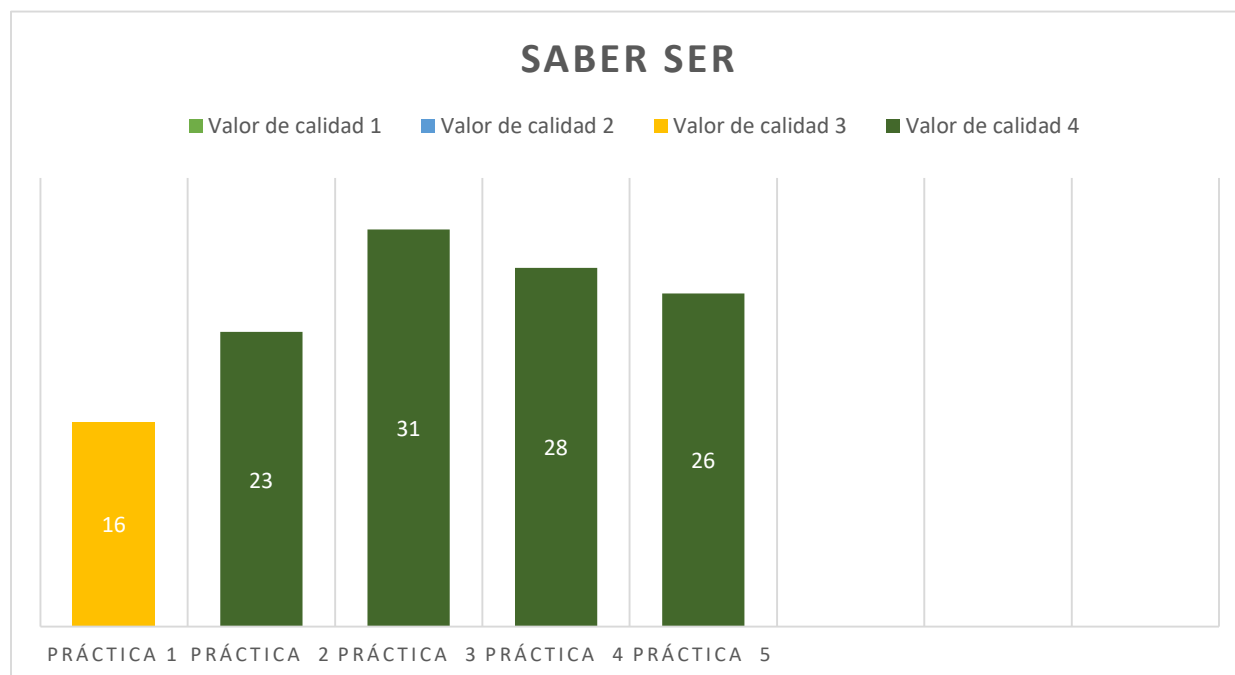
## 2. Dimensión saber hacer



En la dimensión del saber hacer se evidencian sus prácticas estables y con buenos resultados, representando la formación de la toma de decisiones y la autonomía en los estudiantes, así como también la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos y la instancia para desarrollar actividades lúdicas e innovadoras.

Por otro lado se observa que en las prácticas 1 y 5, relacionadas a indicadores como el sentido del reto, responsabilidad, compromiso y la creatividad en los estudiantes, no alcanza su mayor logro, esto se puede dar debido a que son valores, actos o acciones que cuestan más para poder abordar y que mantengan en el tiempo, lo cual se puede inferir que estas dos categorías diagnosticadas están con una sistematicidad y progresión secuencial y que se debe seguir buscando convertirse en una práctica permanente.

### 3. Dimensión saber ser



En esta dimensión, se logra evidenciar una baja calificación de la categoría 1, la que hace referencia a “El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica, en este sentido es una práctica que se encuentra con un propósito sistemático, pero que se debe convertir definitivamente en una práctica institucional o pedagógica.

Respecto al bajo resultado en esta categoría se reflexiona, respecto al motivo, el cual se da entorno a que en los estudiantes el desarrollar la capacidad del pensamiento autocrítico y reflexivo debe ser algo que también parta por parte del estudiante y que esta debe ser motivada por el docente, sin embargo en muchas instancias son los profesores los que también son agentes que requieren motivación y ser resilientes a los cambios, desde ahí se podrá entonces generar nuevos cambios en los estudiantes.

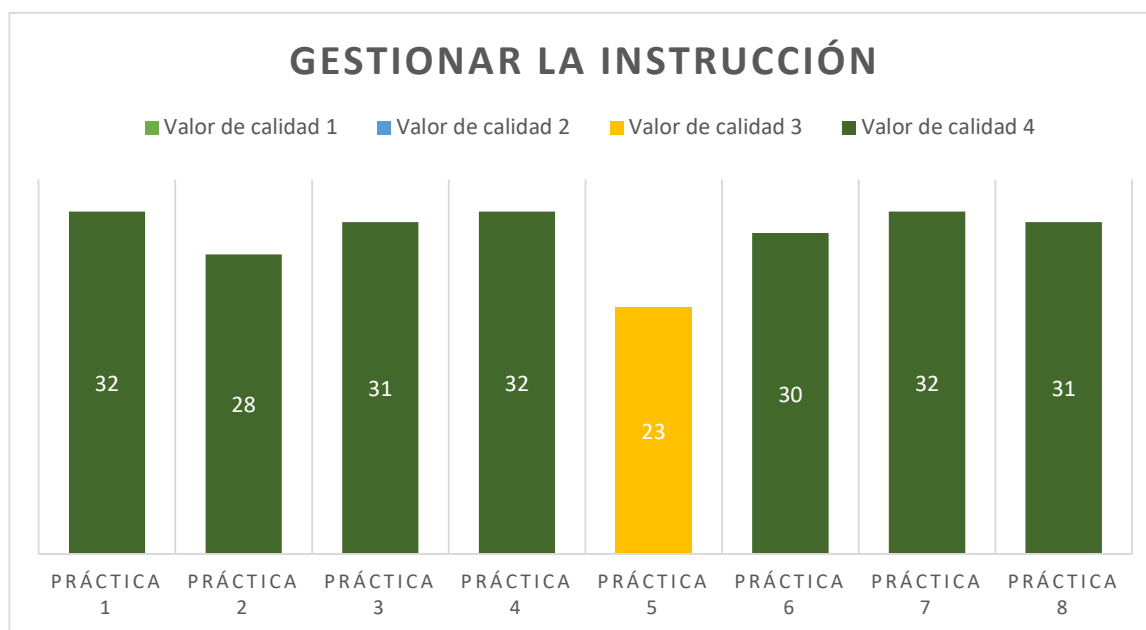
## Área: Liderazgo pedagógico

### 1. Dimensión: Rediseñar la organización



Los resultados para la primera dimensión del área de liderazgo, son positivos, en ella se pueden reflejar el puntaje obtenido en cada una de las categorías a excepción de la categoría dos, que se refiere a la recopilación y sistematización de los resultados del establecimiento para facilitar la labor de los docentes, esta se debe a que en varias ocasiones falta los espacios para realizar la recolección y sistematización de dicha información, se hace necesario entonces pensar en espacios para el análisis y socialización con los mismo y con los docentes. Las demás categorías arrojan un buen resultado y tienen que ver con la supervisión periódicas para realizar mejoras, gestiones de capacitación, reflexiones acerca de las virtudes destacadas de los docentes.

## 2. Dimensión: Gestionar la instrucción.

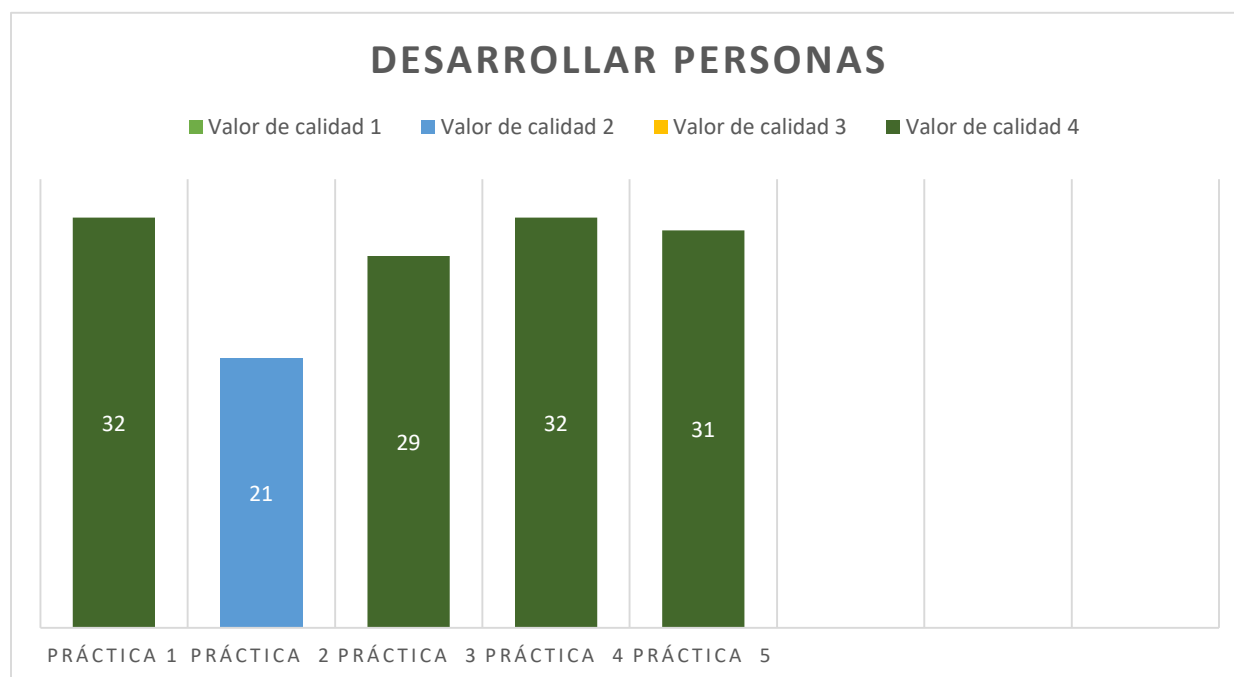


En la dimensión, gestionar la instrucción se logra visualizar que sus prácticas son estables y con buenos resultados, esto quiere decir que las 7 prácticas diagnosticadas, poseen un buen estándar indicativo o superior, la cual señala prácticas en un proceso de consolidación bastante avanzado, se considera necesario abordar y mejorar la práctica 5 que se refiere a la gestión de cambios y mejoramiento, orientando a la identificación y el análisis de las prácticas institucionales que requieren modificarse.

Un indicador de los resultados anteriores, es que el equipo de gestión en conjunto con dirección instaura una cultura de altas expectativas que refuerza permanentemente en su discurso. Mantiene una presencia activa en las distintas rutinas escolares, tales como: recreos, acompañamientos al aula, actividades extra programáticas, actos cívicos, etc. Resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza evitando reuniones innecesarias y cualquier tipo de actividad que distraiga a los docentes del quehacer pedagógico, genera espacios para las innovaciones e iniciativas personales y promueve la sana convivencia escolar a

través de acciones que apoyan el área socioemocional de los docentes, estudiantes y asistentes de la educación.

### 3. Dimensión: Desarrollar personas

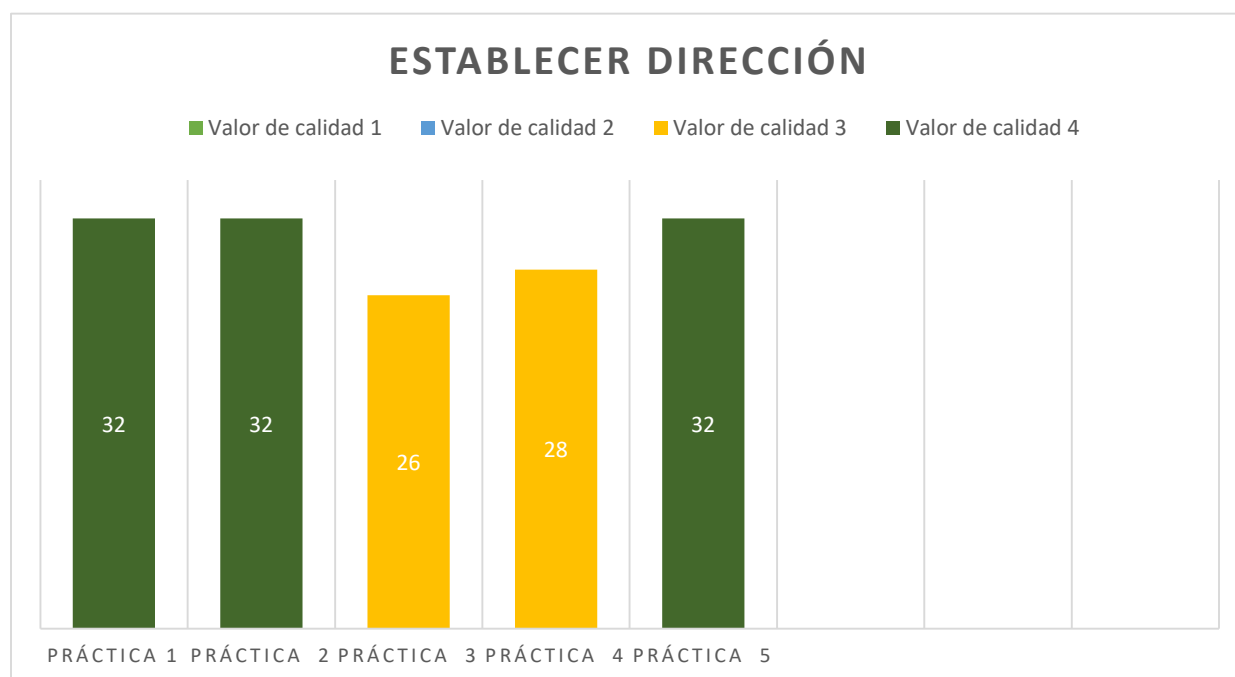


El anterior gráfico representa los resultados de las prácticas que promueve el equipo directivo en función del apoyo, tanto tecnológico, como educativos tradicionales que promueven las buenas prácticas de los docentes y su formación personal. En relación al equipo docente, existe un equipo de trabajo comprometido con metas y aspiraciones comunes, cohesionado y alineados con los objetivos propuestos por el establecimiento. Los docentes mantienen un buen trato con sus estudiantes, apoderados y pares, se muestran amables, preocupados y orientan su quehacer. Por otra parte, se muestran abiertos a las innovaciones y los cambios siendo un equipo joven que se adapta a las necesidades de la educación actual.

La categoría 2, indica que se debe continuar estableciendo estrategias y espacios para promover las instancias de formación que requieren los equipos directivos para dar solución a diversos problemas que suceden en situaciones determinadas,

por lo que se debe realizar un trabajo en conjunto que vincule no solo a los docentes, sino también a los actores de la comunidad educativa.

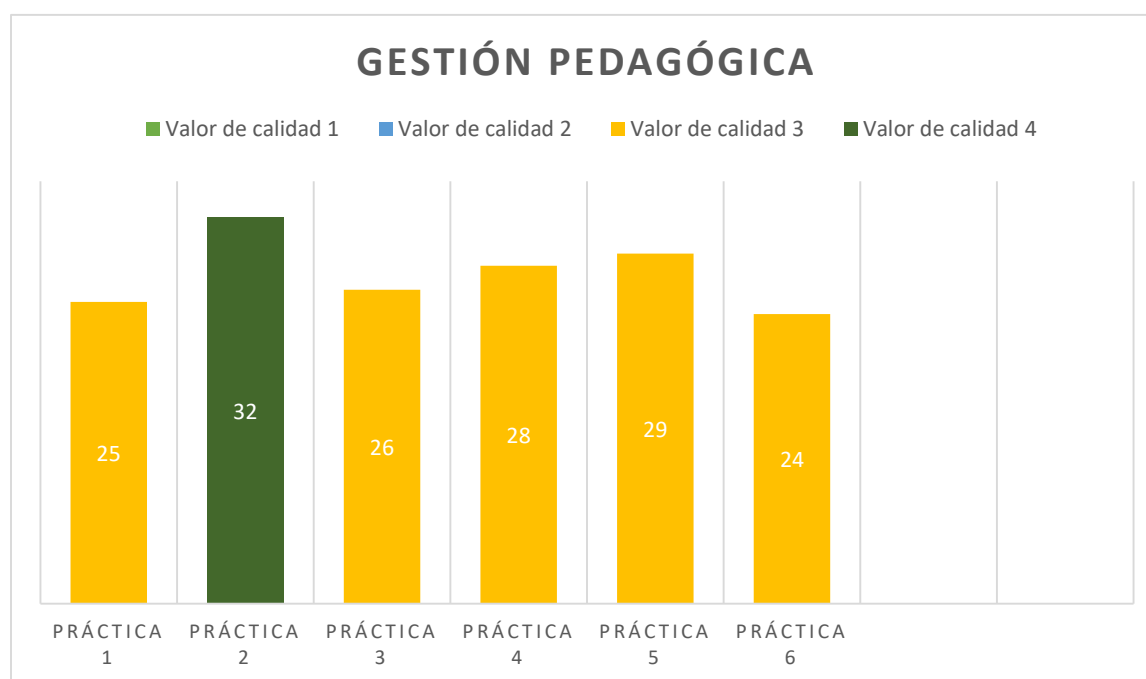
#### 4. Dimensión: Establecer dirección



El diagnóstico de la dimensión, establecer dirección arroja que las categorías con baja puntuación se refieren a la gestión de los cambios de mejora para lograr la misión de la institución, es así como estas categorías se presentan como una debilidad, puesto que se observada, que el PEI, aunque existe y está en constante actualización, no es conocido por toda la comunidad y la falta de difusión de esta herramienta de gestión por parte del sostenedor. En cuanto a la elaboración, monitoreo y evaluación del PME se observan debilidades tales como; falta de participación en su elaboración y monitoreo de los avances.

## Área: Gestión curricular

### 1. Dimensión: Gestión pedagógica

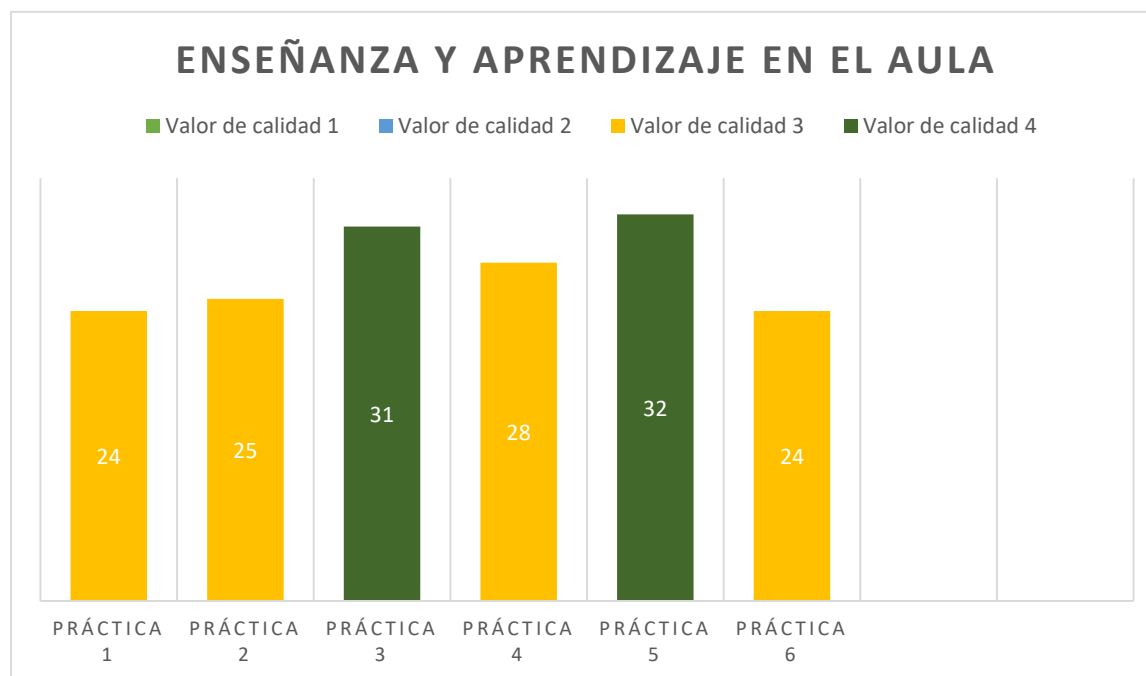


Esta dimensión, refleja el trabajo del equipo técnico pedagógico a nivel institucional, su diagnóstico refleja que el estamento se encuentra en un nivel de calidad 3, debido a los diversos cambios de funcionarios que ha tenido, durante los últimos tres años, lo cual continúa incorporando acciones de mejora, para lograr mejores resultados institucionales.

En cuanto a las practicas evaluativas la UTP realiza el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones en conjunto con los docentes para la toma de decisiones y de esta forma identifican oportunamente a los estudiantes que presentan vacíos de aprendizaje, a los que tienen necesidades educativas especiales y a los que necesitan reforzamiento adicional. En conclusión, el establecimiento lleva a cabo procesos organizados, planificados y sistemáticos en el área de gestión pedagógica, sin embargo, debe continuar trabajando, para que

esta, sea una de las dimensiones que presenta más fortalezas y organización en los procesos educativos.

## 2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

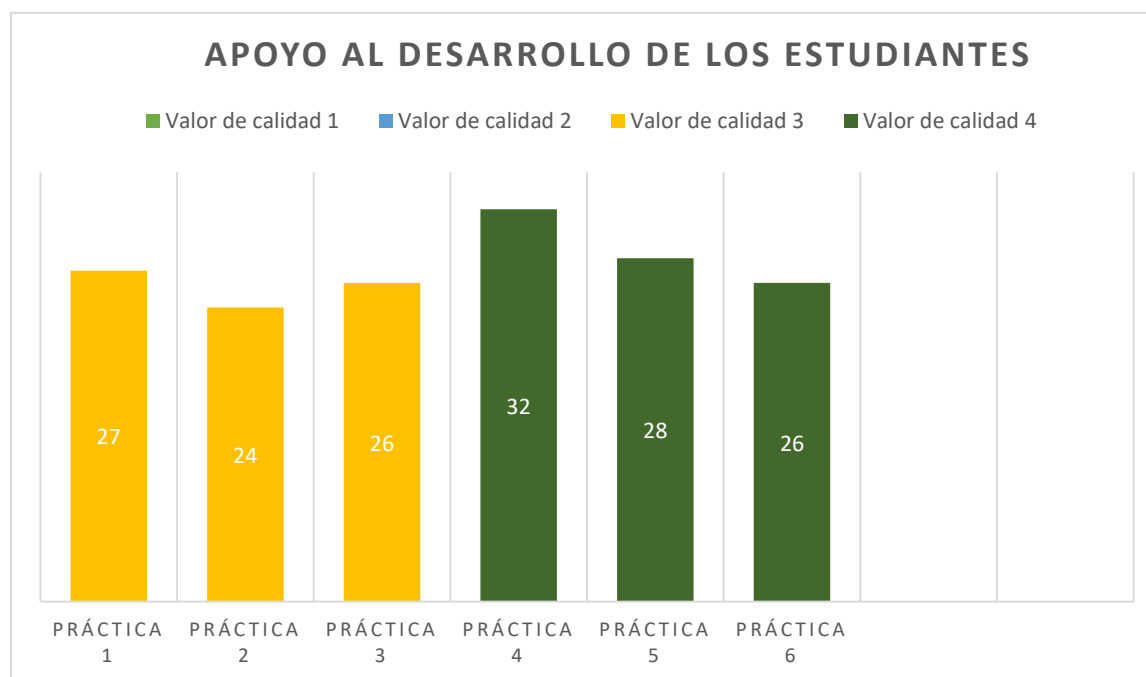


El presente gráfico menciona las prácticas que se dan entorno al aula de clases, menciona los desafíos que tienen los docentes, respecto al campo de la educación y las acciones que deben tener en la orientación de sus clases, (contenidos, comunicación, ampliación del conocimiento, estrategias de enseñanza, conceptualización, entre otros).

Se logra observar que logran mantener un clima de respeto, realizan retroalimentación y aplican variadas estrategias de enseñanza. Estas prácticas son reconocidas como sólidas y de gran aporte para la mejora escolar, no genera incomodidad entre los docentes y se asume como un espacio de colaboración, reflexión, dialogo y aprendizaje para el desarrollo profesional. En relación a la capacitación, el establecimiento promueve la formación continua, entregando a

los docentes ofertas disponibles, orientando y apoyando con recursos a quienes tengan la necesidad de perfeccionarse.

### 3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



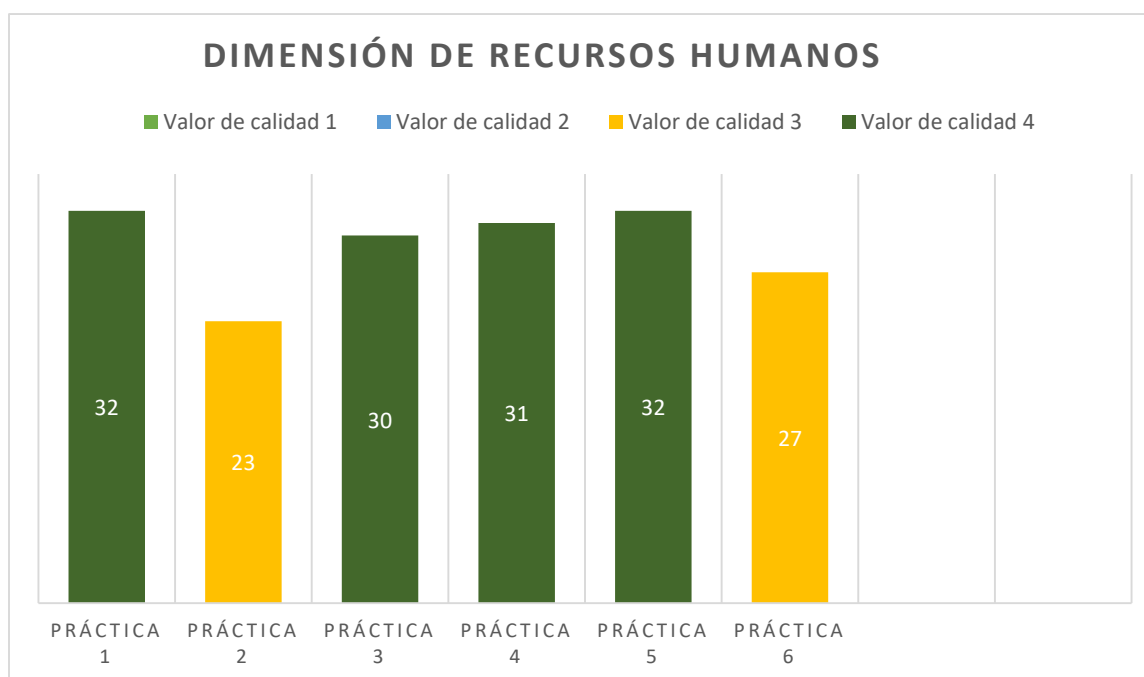
El establecimiento educacional no cuenta con un PIE, si cuenta con un Equipo de Apoyo Pedagógico, el cual está compuesto por educadoras diferenciales, psicopedagogas y fonoaudiólogas, las cuales demuestran un gran compromiso y competencias en esta área.

El anterior gráfico representa las categorías 1, 2, 3 valoradas en nivel de calidad 3, puesto que aunque no se tenga un programa de integración, el establecimiento entrega orientaciones a los docentes para detectar de forma temprana a los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), mientras que las demás categorías dan cuenta que el establecimiento potencia las habilidades de los estudiantes y que otorga espacios como salidas pedagógicas, talleres en diversas disciplinas, academias y reforzamientos, lo anterior, teniendo en cuenta las brechas de aprendizaje dejadas por la pandemia, las cuales aumentaron el

porcentaje de estudiantes que necesitan apoyo. Es una fortaleza que permite al establecimiento nivelar a los estudiantes más descendidos y apoyar de forma efectiva la labor docente.

#### 4. Área de recursos:

##### 1. Dimensión de recursos humanos

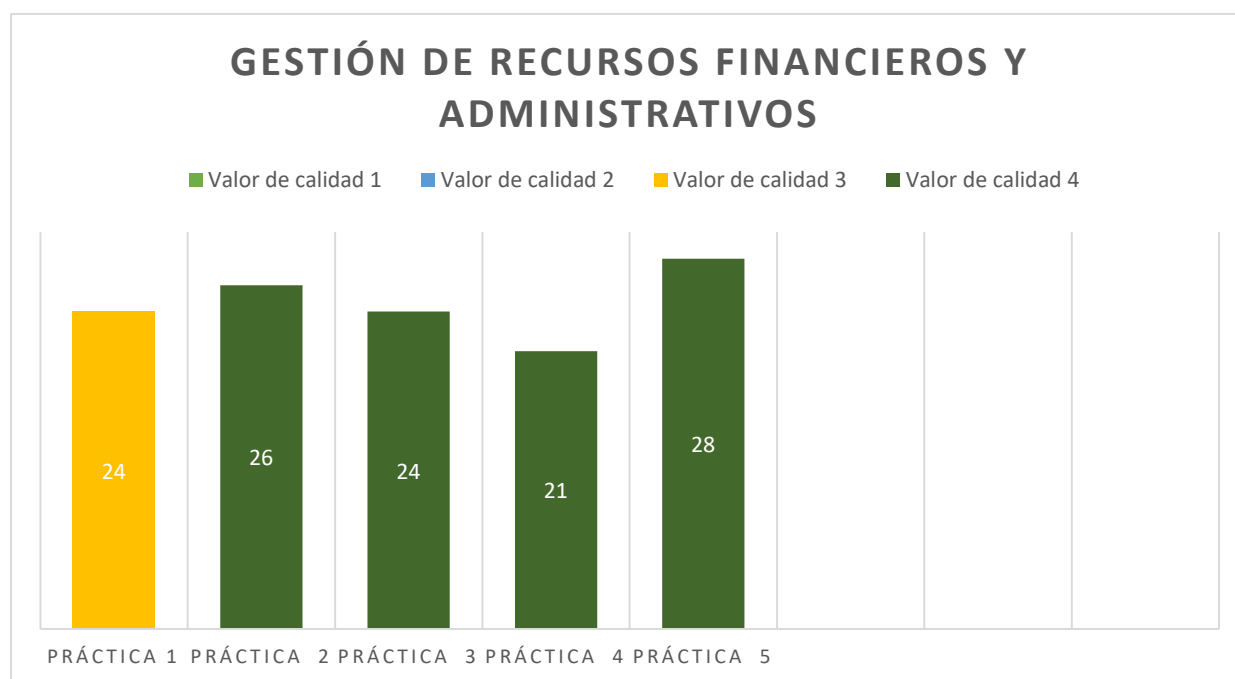


En esta dimensión de diagnóstico en la categoría 2, el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones y atractivos de trabajo, sin embargo esto no depende solamente del establecimiento, sino también de lo que proyecta el funcionario, por otro lado, se observa gran compromiso de directivos, docentes y asistentes de la educación que perciben las dificultades del contexto como oportunidades de mejora y se comprometen con la labor educativa y que buscan permanentemente estrategias de apoyo para lograr desarrollar aprendizajes y el compromiso de los padres en el proceso educativo.

Existen acciones que promueven los incentivos y retención del personal evitando así la rotación de los docentes y del personal en general. Además, cuenta con un equipo de administración que organiza y lleva a cabo todos los procesos de administración y gestión de recursos del establecimiento.

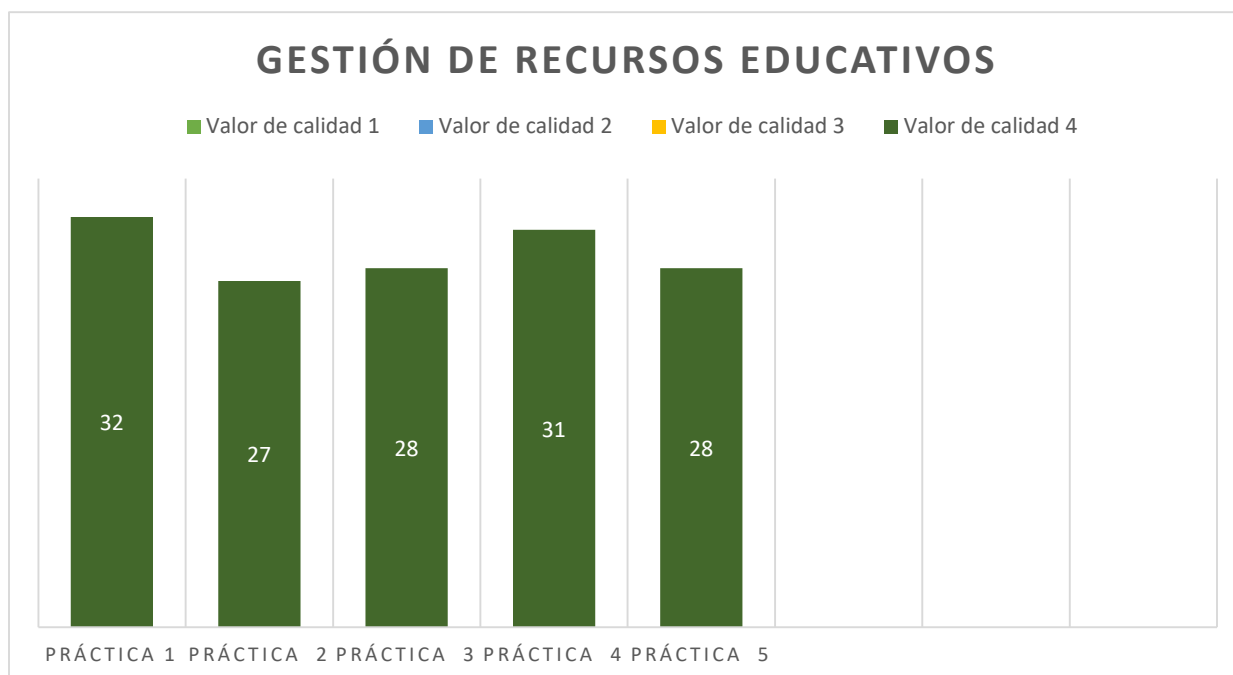
En la categoría 6 el establecimiento cuenta con una retroalimentación de desempeño docente y administrativo y entrega una bonificación por semestre por la innovación en los distintos escenarios de aprendizaje, este permite la motivación y está orientado a mejorar sus prácticas pedagógicas.

## 2.Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos



Esta dimensión refleja que la categoría 1 representa la gestión de la matrícula y la asistencia de manera que se logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia, respecto a lo anterior, como la mayoría de los establecimientos, el colegio cuenta con el sistema de admisión escolar SAE, sin embargo, los datos que arroja la plataforma no son verídicos, por otro lado, el colegio siempre tiene su matrícula completa y la asistencia por parte de los estudiantes es alta.

### 3. Dimensión: Gestión de recursos educativos



En esta última dimensión se puede evidenciar que todas las prácticas están en nivel de calidad 4, de acuerdo a lo identificado en el instrumento diagnóstico se puede decir que, el colegio cuenta con una moderna infraestructura, equipamiento y materiales educativos; dentro de ellos se destaca un gimnasio con graderías retractiles, , cancha de pasto sintético, plaza Socrática, centro de recursos para el aprendizaje (CRA), tres laboratorios de computación, 26 salas y tres talleres de especialidad equipadas con datos y computadores para la realización adecuada de clases en diferentes contextos, una sala de robótica, entre otros. Todo el material se mantiene en perfectas condiciones con personas responsables del cuidado y mantención, el establecimiento se encuentra siempre limpio y ornamentado, existiendo una cultura del cuidado que es una fortaleza para la institución.

Para finalizar este apartado del análisis de los resultados, se destaca que el establecimiento en el cual se desarrolló el instrumento, permitió diagnosticar que las áreas y dimensiones se encuentran en escala de nivel 3 y 4, siendo esto positivo para el establecimiento.

Del análisis de Gestión de la Calidad en el Liceo Bicentenario Colegio Río Loa realizado con la revisión de diversos documentos tanto ministeriales como internos, la observación participante y los análisis de información cualitativa como cuantitativa, se puede concluir que el establecimiento cuenta con una organización interna que permite el despliegue de una adecuada labor educativa. Se destaca el buen ambiente laboral, el trabajo en equipo, la infraestructura y el énfasis que se pone en los procesos pedagógicos curriculares, se observa compromiso y adhesión con el proyecto educativo. En relación a las debilidades se puede mencionar que el colegio no trabaja en forma participativa en la elaboración y monitoreo del PME y otras herramientas de gestión como el PEI del establecimiento, el cual no ha sido actualizado y falta participación de la comunidad en sus modificaciones. Finalmente, la falta de participación y compromiso de los apoderados en los procesos educativos de los y las estudiantes perjudican el desarrollo efectivo de los procesos enseñanza aprendizaje y se hace necesario implementar estrategias efectivas y sistematizar procesos de seguimiento y monitoreo enfocados en la participación de los apoderados en las diferentes acciones del establecimiento.

A continuación, se presentan los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores que integran la categoría de desempeño, puntajes promedio obtenidos en las mediciones de los últimos tres años.

### Figura 1

*Resultados categoría de desempeño.*



De la figura 1 se puede señalar que el establecimiento debe enfocarse en la distribución de niveles de aprendizaje donde obtiene 49 puntos, esto posibilitaría que los estudiantes de los niveles insuficientes y elementales mejoraran en su progreso SIMCE y categoría de desempeño. Si bien existen estrategias para detectar a tiempo a los estudiantes con bajo rendimiento escolar, dificultades de aprendizaje y se prestan los apoyos necesarios, es necesario generar más estrategias que permitan alcanzar un mayor número de estudiantes. La figura también indica que se debe poner atención en la asistencia escolar que obtiene 61 puntos y seguir reforzando otras áreas como retención escolar, autoestima y motivación escolar, convivencia y participación.

## 9. Propuestas de mejora.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se proponen los siguientes, los cuales están propuestos por áreas de mejora que incluyen objetivos, acciones a realizar y responsables. Lo anterior con el propósito de que haya un mejoramiento continuo con fortalezas o para mejorarlas.

<b>ÁREA: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Fomentar e interiorizar la responsabilidad y participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa a través de variadas acciones que involucren las competencias (Saber ser, saber conocer, saber hacer, saber convivir) para generar un mayor sentido de pertenencia hacia el Proyecto Educativo Institucional.	Implementar actividades vinculadas con la prevención, la formación y la promoción que fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad de la Comunidad Escolar.	-UTP - Equipo Directivo Docentes -Educadoras Orientadora -Equipo de Convivencia Escolar
Promover los valores institucionales y modos de convivir en el establecimiento con el propósito de generar integralidad, sana convivencia y un clima propicio para el aprendizaje en toda la comunidad educativa.	Establecer jornadas de evaluación y monitoreo respecto al impacto de las acciones, sus mejoras y necesidades detectadas.	-Docentes formación ciudadana. -Educadora tradicional
<b>ÁREA: GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes y educadoras para que los procesos de enseñanza aprendizaje se desarrollen a través de interacciones pedagógicas diversificadas y pertinentes a los diferentes tramos curriculares, que	Fortalecimiento del proceso de acompañamiento al aula y trabajo colaborativo docente con sus respectivos procedimientos. Revisión y retroalimentación a la cobertura curricular y a los	-Departamentos de las diferentes asignaturas.  -UTP

<p>permitan a los y las estudiantes alcanzar aprendizajes significativos e integrales</p>	<p>procesos de planificación y evaluación.</p>	<p>-Equipo de apoyo pedagógico.</p>
<p>Promover la participación de los estudiantes a través del desarrollo de actividades y concursos lúdicos.</p>	<p>El equipo docente y la UTP implementará durante el año escolar diferentes proyectos relacionados a diferentes temáticas y asignaturas, que propicien la participación de los estudiantes desde pre-kinder a IV° medio y sus familias en concursos, desarrollando la formación integral a través del refuerzo positivo y entrega de incentivos que permiten fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución.</p>	<p>(Educadora diferencial, psicopedagogas, fonoaudióloga)</p> <p>- Equipo Directivo</p> <p>- Docentes</p> <p>- Educadoras</p>
<p>Fortalecer las metodologías educativas, desarrollando proyectos que trabajen los contenidos de manera articulada.</p>	<p>La UTP implementará la co-docencia a través de la planificación y acompañamiento al aula entre pares para realizar diferentes actividades y propuestas metodológicas que promuevan la articulación, el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias pedagógicas en todos los niveles, que permitan potenciar estrategias efectivas y la entrega de aprendizajes significativos en los estudiantes.</p>	
<p>Atender a la diversidad en el aula, creando estrategias inclusivas que permitan el logro de aprendizajes.</p>	<p>El Equipo de Apoyo Pedagógico realizará semanalmente intervenciones a la diversidad de aprendizajes, con estudiantes desde pre-kinder a 6° básico, reforzando la Lectoescritura y las Matemáticas, velando por un</p>	

	adecuado aprendizaje inclusivo y apoyando a aquellos que presentan dificultades y que requieren espacios diferenciados para potenciar sus habilidades.	
Acompañar las prácticas pedagógicas.	El Equipo Directivo y la UTP realizarán durante ambos semestres, acompañamientos al aula al Equipo Docente y Educadoras en todas las asignaturas, utilizando una pauta de observación que permite realizar una retroalimentación con refuerzo positivo, que destaque fortalezas y promueva el desarrollo efectivo de las buenas prácticas pedagógicas.	- Equipo Directivo - Docentes - Educadoras  Equipo de apoyo pedagógico.  (Educadora diferencial, psicopedagogas, fonoaudióloga)
Promover la lectura a través de un plan de comprensión lectora	La UTP implementará rutinas de lectura diaria en todos los niveles desde pre-kinder a IV° medio utilizando diferentes tipos de lecturas, textos y uso de las Tic, para fomentar y mejorar hábitos lectores, la comprensión lectora y sus componentes.	
Realizar actividades extraescolares que permitan del disfrute de la vida escolar de los estudiantes.	Que el colegio implemente durante el año el desarrollo actividades extraescolares (internas y externas) y la participación en proyectos interescolares, con el fin de propiciar la formación integral y el trabajo colaborativo de los y las estudiantes, brindándoles	

	oportunidades en distintas disciplinas para el desarrollo de habilidades y competencias.	
<b>ÁREA: GESTIÓN DE LIDERAZGO</b>		
Promover el trabajo colaborativo con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica a partir de una visión compartida y del fortalecimiento del conocimiento y el quehacer pedagógico.	Implementar prácticas de gestión y liderazgo pedagógico con foco en el fortalecimiento de la colaboración y desarrollo profesional docente.	-Equipo Directivo  - Docentes
Garantizar la participación de la comunidad educativa en la formulación/actualización/implementación/evaluación del Proyecto Educativo Institucional, con el propósito de generar mayor identidad con lo declarado	Establecer jornadas de reflexión en donde los diversos estamentos se reúnen en función del trabajo colaborativo de las metas institucionales.	- Educadoras
Estimular al compromiso educacional y la innovación.	Que el Sostenedor siga implementando un programa de incentivos a los funcionarios del establecimiento, que promuevan el sentido de pertenencia y compromiso con la comunidad educativa y las metas del proyecto educativo institucional	- Sostenedor  -Equipo EMA
Promover el cuidado y preservación del Medio ambiente	Que el Equipo Medio Ambiental (EMA) durante el año escolar implemente diferentes actividades relacionadas al cuidado y respeto por el medio ambiente con la participación de toda la comunidad educativa para mantener la certificación medioambiental en nivel de excelencia que mantiene el establecimiento.	

### ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS

<p>Apoyar la labor docente en todos sus ámbitos, poniendo a disposición todos los recursos técnicos, humanos y materiales para el desarrollo efectivo de los procesos educativos, la recuperación de los aprendizajes y el resguardo socioemocional de toda la comunidad educativa.</p>	<p>Generar instancias de capacitaciones y talleres de perfeccionamiento docente, para favorecer y potenciar el rol educativo en aula.</p> <p>Implementar los distintos espacios pedagógicos con el equipamiento necesario.</p>	<p>-Equipo Administración.</p> <p>-Equipo de abastecimiento.</p>
<p>Fortalecer la sistematización de los procesos de análisis y monitoreo de resultados para incrementar los índices de eficiencia interna y externa del establecimiento.</p>	<p>Implementar jornadas de reflexión que permitan analizar resultados y la toma de decisiones oportuna.</p> <p>Consolidar acciones de mejora de acuerdo a las necesidades detectadas en el análisis de resultados.</p>	<p>- Sostenedor.</p> <p>-Equipo Directivo</p> <p>- Docentes</p>
<p>Continuar usando plataformas virtuales</p>	<p>Que el Sostenedor desarrolle procedimientos para fortalecer la labor institucional, académica y administrativa, mediante la implementación de plataformas virtuales, que permitan la sistematización de datos, toma oportuna de decisiones y la continuidad en la entrega de los procesos enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en diferentes contextos.</p>	<p>- Educadoras</p>
<p>Capacitar a los funcionarios, usando diversas estrategias metodológicas y medios TIC.</p>	<p>El Sostenedor implementará capacitaciones y asesorías externas a docentes, educadoras, profesionales no docentes y asistentes de la educación para fortalecer competencias técnicas,</p>	

	habilidades tecnológicas y prácticas pedagógicas efectivas, que fortalezcan el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes en los diferentes contextos que se presenten	
Lograr un equipamiento y materiales de apoyo a los procesos educativos.	Adquisición de recursos didácticos, tecnológicos y educativos que permitan potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje atendiendo a los estudiantes y brindando las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos en diferentes contextos	
Promover la seguridad y bienestar de la comunidad educativa.	Mantenimiento del sistema de monitoreo en las instalaciones externas e internas del establecimiento, con el fin de apoyar sus procesos educativos en un ambiente sano y seguro.	

## 10. Conclusión.

- La creación de este documento permitió reconocer y analizar la formación basada en competencias, el liderazgo, la gestión curricular y la gestión de recursos, caracterizando los factores que hacen posible garantizar a las personas un desempeño idóneo en el marco de su formación profesional y la importancia de la educación, mediante la realización de las diferentes actividades propuestas.
- La elaboración de la presente actividad de investigación permitirá propiciar y generar y fomentar espacios de comunicación y trabajo colaborativo para el fortalecimiento de las diversas del Liceo Bicentenario Colegio Rio Loa, con fines a propagarse en la comunidad educativa en relación a aspectos del quehacer pedagógico.
- Mediante la aplicación, análisis y reflexión de los resultados de se logrará fomentar en la comunidad educativa prácticas que busquen el perfeccionamiento de los procesos, teniendo en cuenta las diversas áreas de formación basadas en competencias.
- Esta investigación o actividad puede resultar fundamental en la formación de los educandos, pues permite la comprensión y conocimiento de las áreas de liderazgo, currículo, trabajo basada en competencias y uso efectivo de los recursos.
- Durante la construcción de este documento surgieron muchas dudas respecto al conocimiento y trabajo por competencias, las cuales fueron abordadas durante el mismo proceso.
- Es de gran importancia realizar este tipo de actividades, porque genera participación del profesorado, en la búsqueda de posibles soluciones a

situaciones que impliquen el trabajo por áreas y la implementación del PME.

- En síntesis, se puede concluir que las fortalezas en los procesos educativos del establecimiento se centran en los procesos pedagógicos, ya que estos son organizados y sistemáticos.
- Dentro de las debilidades es preciso señalar que se deben buscar estrategias para difundir herramientas de gestión en el que se trabajen cada una de las áreas basadas en competencias.
- Un factor importante de fortalecer y que es otra debilidad que se presenta en esta área es la falta de involucramiento de los apoderados en los procesos educativos de los estudiantes y participación en actividades de apoyo a estos procesos.
- En el desarrollo del proceso investigativo que gira en torno a diferentes áreas se logró identificar varios aspectos relacionados a los procesos de enseñanza aprendizaje del Liceo Bicentenario Colegio Río Loa.
- Los funcionarios de la institución educativa identifican los factores que apuntan al saber ser, el saber conocer y el saber hacer, teniendo en cuenta en primer lugar, la necesidad de un equilibrio entre la formación y el trabajo, lo cual determina una mejora considerable del desempeño.
- A través de este trabajo de investigación se logró la comprensión y búsqueda para ser competitivo ante el alto grado de competencia, generando soluciones de éxito.
- Se espera que esta actividad de investigación logre dar respuesta a lo solicitado respecto a su estructura, forma y fondo.

## 11. Bibliografía.

A. (2003). Teacher Leadership-Improvement through Empowerment? An overview of the literature. *Educational Management & Administration*, 31, 437-448. <http://dx.doi.org/10.1177/0263211X030314007>

Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues". *MIS Quarterly*. Vol. 25, No. 1. Minnesota. Pp. 107-136.

Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: Editorial San

Benavides Espíndola, Olga (2016). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia. Ediciones McGraw-Hill Interamericana de Colombia. Pp. 210.

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Ed.), *El liderazgo en educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED.

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*.

Brägger, G., & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES) – Handbuch einer guten Schule*. Recuperado de <https://www.iqesonline.net/index.cfm?id=6a5a582c-e0c6-b4e6-23c2-7a8b70ed6115>

Del Valle García, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19-36

Bustamante, Claudio H.; Oyarzún, Maderline L.; Grandón y Abarza, Caroline G. (2012). "Fundamentos de la enseñanza por competencias a nivel de postgrado en dos universidades públicas chilenas". *Formación Universitaria* Vol. 8, No. 6. Chile. Pp. 23-30.

Bustamante, G. (2003). *El concepto de competencia III. Un caso de recontextualización: Las "competencias" en la educación colombiana*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Pedagogía.

Castro de Moura, Claudio (2014). *Nuevos enfoques para la formación profesional desde la perspectiva del BID. Informes del Banco Interamericano de Desarrollo*. Madrid, España. Disponible en: <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/publ/artef/cmoura/index.htm>  
Consulta realizada el 04 de octubre de 2018.

Cejas, Magda y Grau, Carlos (2008). La formación como factor estratégico en las organizaciones. Caracas, Venezuela. Editorial Tropikos. P. 195.

Cejas, Magda; Chirinos, Nilda y Vásquez, Galo (2017). La administración de recursos humanos. Quito, Ecuador. Editorial Espe. Colección de textos didácticos de ESPE. Pp. 120.

Colonia: Wolters Kluwer / Carl Link.Hutchinson, C. (2005). The Teacher as Leader: Transformational Leadership and the Professional Teacher or Teacher-Librarian. *School Libraries in Canada*, 24(1), 73-79. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/16746531/teacher-as-leader-transformational-leadership-professional-teacher-teacher-librarianIstance>.

Cuesta Santos (2018). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá, Colombia. Editorial ECOE. Pp. 539.

Delors Jacques (1996). La educación encierra un tesoro. Pp. 46. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF). Consulta realizada el 04 de diciembre de 2018.

Dubs, R. (1994). *Die Führung einer Schule*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Helterbran, V. (2010). Teacher leadership: overcoming “I’m just a teacher” syndrome. *Education*, 131(2), 363-371. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-251534611/teacher-leadership-overcoming-i-am-just-a-teacher>

Dumont, H. (2010). Future directions for learning environments in the 21st century. En H. Dumond, D. Istance & F. Benavides, (Eds.), *The Nature of Learning. Using research to inspire practice* (pp. 317-336). París: OECD. Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the Sleeping Giant. Helping Teachers Develop as Leaders*.

Friesl, Martin; Sackmann, Sonja y Kremser, Sebastian (2011). “Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micropolitics and suspicion”. *Cross Cultural Management: An International Journal*. Vol. 18, No. 1. Pp. 71-86.

Gestión eficaz de recursos en la educación: cómo los administradores escolares pueden mejorar el aprendizaje de los estudiantes | Universidad Americana

Gobierno de Chile – “Unicef. (2004) ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.”

Gutiérrez, Tobar (2014). Competencias gerenciales. Bogotá. Ediciones Ecoe. Pp.165.

H. (2012a). Grundlagen der Schulentwicklung. En Buhren, C./Rolff, H. (Ed.), Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung(pp. 12-39).

Henderson, M. & Barron, B. (1995). Leadership challenges for classroom teachers. *RevistaEducation*, 116(1), 62-64. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/3f6e610764b213ee0e4c382465c3b9e9/1?pq-origsite=gscholar>

Holz, Morales &Argüello (2017)

Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

<http://dx.doi.org/10.1177/0013161X08321221>

Huber, G. (2013). Zwölf Thesen zur guten Schulleitung. En G. Huber, (Ed.), *Jahrbuch Schulleitung 2013. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (pp. 3-11).

JACQUES DELORS (2000). La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI

Leithwood., K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (pp. 17-33). Santiago de Chile: Fundación Chile.Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44 (4), 529-561.

Levy-Leboyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Barcelona, España. *Gestión 2000*. Pp. 120.

Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Revista Capital Humano*, 21(226), 84-91.Marzano, R., McNulty, B., & Waters, T. (2005). *School leadership that works: From research to results*. [Liderazgo escolar efectivo: investigación y resultados]. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.Muijs, D., & Harris,

Marco para la buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015). Ministerio de Educación. Gobierno de Chile.

María Paola Sevilla Buitrón: Liderazgo Directivo y Resultados de los Estudiantes: Evidencias a partir de la Asignación de Desempeño Colectivo. Un análisis del periodo 2005 – 2008

Martínez, Boom (2010). De la escuela expansiva a la escuela competitiva. Madrid, España. Editorial Anthropos. Pp. 456.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4),11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>

Namakforoosh, Mohammad (2014). Metodología de la investigación. Segunda Edición. Madrid, España. Editorial Limusa. Pp. 534.

Nappi, J. (2014). The teacher leader: improving schools by building social capital through shared leadership. RevistaDelta Kappa Gamma Bulletin, 80(4), 29-34. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3399899341/the-teacher-leader-improving-schools-by-building>Pont, B.,

Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership. París: OECD.Rolff,

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (1963). Recomendación 117 de la OIT. Pp. 30. Disponible en: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:55:0:::55:P55\\_TYPE,P55\\_LANG,P55\\_DOCUMENT,P55\\_NODE:REC,es,R117,/Document](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:55:0:::55:P55_TYPE,P55_LANG,P55_DOCUMENT,P55_NODE:REC,es,R117,/Document). Consulta realizada el 04 de octubre de 2018.

Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2004). Recomendación 195. Oficina Internacional del Trabajo. Pp. 30. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/do cref/rec195.pdf>. Consulta realizada el 04 de octubre de 2018.

Paramo, Bernal (2016). La investigación en ciencias sociales. Bogotá, Colombia. Universidad Piloto de Colombia. Pp. 120.

Pérez Efrain (2014) Como evaluar aprendizajes por competencias. Valencia, Venezuela. Editorial Universidad de Carabobo, UC. Pp. 108.

Psicoperspectivas, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Samaja, Juan (2016). Epistemología y metodología. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Eudeba.

Thousand Oaks, CA: Corwin. Kurtz, S. (2009). Teacher Leadership. *Leadership*, 39(1), 12-14. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=ae72c2c7-fd21-4d55-9b4b-07fde9ca0e99%40sessionmgr4005&vid=3&hid=4201>

Tobón, Sergio (2012). *Formación basada en competencias*. Colombia. Ediciones ECO. Pp. 200.

Unión Europea (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Libro Blanco. Madrid, España. Editorial Civitas. Pp. 172.

VERNO MUÑOZ. *El Derecho a la Educación: Una Mirada Comparativa*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

Vieytes, Rut (2014). *Metodología de la investigación. Mercado y sociedad*. Argentina. Editorial de las Ciencias. Pp. 345.

Weinheim y Basilea: Beltz. Rolff, H. (2012b). Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. En C. Buhren, y H. Rolff (Ed.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (pp. 203-221).

Weinheim y Basilea: Beltz. Seitz, H., & Capaul, R. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung. Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis*. Berna, Stuttgart y Viena: Haupt. Wasley, P. (1991). *Teachers Who Lead: The Rhetoric of Reform and the Realities of Practice*. New York: Teachers College Press.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. <http://dx.doi.org/10.3102/00346543074003255>

## 12.Anexos

### Anexo 1. Instrumento de validación



**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 del Liceo Bicentenario Colegio Rio Loa, de la comuna Calama, región Antofagasta.

**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:

**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>

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	<i>Se considera adecuado por que los elementos que contienen, da claridad al propósito o tema a diagnosticar, contiene los elementos necesarios que un instrumento de evaluación debe tener. Está acorde con los criterios que se establecen para la investigación.</i>
Motivos por los que se considera no adecuado	<i>Sin observaciones</i>
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	<i>Agregarle el logo institucional para mejorar su identificación, reducir sus páginas, tener en cuenta comentarios de forma (fuente, tamaño, color).</i>

#### Identificación del experto

Nombre y apellidos	Lindsay Jacqueline Guarda Díaz
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Profesora de Inglés Magister en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educacional Liceo Bicentenario Colegio Río Loa
e-mail	lguarda@colegioriolea.cl
Fecha de la validación (día, mes y año):	Julio 17 2023