



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster Profesional  
en Educación Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL  
CENTRO DE FORMACIÓN TÉCNICA ESTATAL DE TARAPACÁ, DE LA  
COMUNA DE ALTO HOSPICIO, REGIÓN DE TARAPACÁ**

Candidato a magíster : Richard de Nordenflycht Campos  
Tutor disciplinar : Amely Vivas Escalante

Marzo / 2025

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO .....	5
MARCO CONTEXTUAL .....	11
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	13
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	35
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	38
CONCLUSIÓN.....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS .....	45

## RESUMEN

Este trabajo aborda la problemática de la gestión pedagógica en el Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá, ubicado en Alto Hospicio, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fortalecer la calidad educativa. El diagnóstico estratégico realizado busca obtener datos cuantitativos sobre el desempeño de diferentes áreas de la institución, enfocándose principalmente en la gestión pedagógica.

El objetivo principal es generar propuestas de mejora a partir de los resultados obtenidos de un instrumento de evaluación aplicado a los funcionarios de planta del CFT, quienes son responsables de la enseñanza en las diversas carreras. La metodología consistió en la elaboración y aplicación de este instrumento, que permitió obtener datos relevantes sobre las distintas dimensiones del funcionamiento institucional.

El análisis de los resultados reveló tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora. Se identificó que la gestión pedagógica era la dimensión con un desempeño inferior en comparación con otras áreas, lo que destacó la necesidad de centrar las acciones de mejora en este aspecto.

A partir del diagnóstico, se propone un plan de mejora centrado en fortalecer la gestión pedagógica, con el fin de promover una educación técnica de calidad que favorezca el desarrollo integral de los estudiantes y la institución en su conjunto.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es realizar un diagnóstico estratégico en el Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá, con el objetivo de identificar las áreas críticas y desarrollar una propuesta de mejora enfocada en la gestión pedagógica. Esta propuesta busca contribuir al desarrollo integral de estudiantes y docentes mediante la implementación de instrumentos adecuados para fortalecer los procesos educativos en la institución.

El tema central de este trabajo es el desarrollo de competencias en la educación técnico profesional. En este contexto, se reconoce que la formación basada en competencias exige el despliegue de conocimientos, habilidades y actitudes de los estudiantes en áreas específicas. Para lograrlo, es esencial que toda la comunidad educativa oriente y apoye el aprendizaje en las dimensiones del ser, hacer y conocer, asegurando que los estudiantes puedan aplicar lo aprendido en su práctica profesional.

El trabajo se fundamenta en un marco teórico que aborda el concepto de competencias, su evolución y el enfoque pedagógico necesario para su desarrollo. Se destacan las áreas de gestión necesarias para el desarrollo de competencias y se examina la importancia de la educación técnico profesional (ETP) en este proceso.

Con este enfoque, surge la necesidad de conocer y analizar las acciones actuales dentro del CFT Estatal de Tarapacá para promover el desarrollo de competencias docentes y la implementación del modelo educativo. Además, se identifican las acciones necesarias para mejorar la gestión pedagógica, que impacten positivamente tanto a los docentes como a los estudiantes.

La investigación se realiza a través de la elaboración, confección y validación de un instrumento de evaluación, aplicado posteriormente para obtener el diagnóstico estratégico. Finalmente, con los resultados obtenidos, se propone un Plan de Mejora enfocado en optimizar la gestión pedagógica de la institución.

## MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico sustenta el diagnóstico y plan de mejoramiento educativo del Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá (CFT Estatal de Tarapacá). Se basa en una revisión de literatura académica sobre los principales factores que influyen en la educación técnico-profesional, la mejora continua en instituciones educativas y la vinculación con el medio.

### **Educación Técnico-Profesional en Chile**

La educación técnico-profesional juega un papel clave en el desarrollo productivo del país, proporcionando formación especializada a estudiantes para su rápida inserción en el mercado laboral. Según el Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional (MCTP) del Ministerio de Educación de Chile, este tipo de educación se orienta a la adquisición de competencias específicas y transversales que permitan a los egresados desempeñarse de manera efectiva en distintos sectores económicos (MINEDUC, 2021).

El CFT Estatal de Tarapacá, en su condición de institución estatal, responde a la política de fortalecimiento de la educación técnico-profesional establecida en la Ley N°20.910. Su oferta académica está diseñada considerando las necesidades del sector productivo regional, lo que permite alinear su plan de mejoramiento con los requerimientos actuales del mercado laboral.

### **Definición de competencia**

Hablar de Competencias es señalar que estas son un enfoque para la Educación y no un modelo pedagógico, por lo tanto, pueden llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos o desde una integración de ellos, Tobón (2009).

La construcción histórica de la definición de competencias se remonta a 1970 cuando Chomsky señala que es el uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas, en el año 1996 Hymes menciona que el empleo efectivo del lenguaje y de la lingüística teniendo en cuenta las demandas del entorno y en el año 1998 se determinan

como acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores.

En esta compleja construcción de la definición de este nuevo paradigma se señala la competencia como un proceso que tiene un inicio y final identificable; complejo por el afrontamiento de la incertidumbre; en el desempeño se debe generar una articulación de la dimensión cognoscitiva, con la actitudinal y del hacer; debe tener un alto grado de responsabilidad la que debe ser personal y social; debe tener idoneidad es decir; eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y apropiación por último debe tener un contexto educativo, social, laboral o científico.

La formación basada por competencias se constituye como la base fundamental para orientar la docencia, el aprendizaje y la evaluación desde un marco de calidad, ya que nos brinda principios, indicadores y herramientas para hacerlo más que cualquier otro enfoque educativo. Las competencias son un enfoque porque sólo se focalizan en unos aspectos específicos de la docencia, del aprendizaje y de la evaluación, como son:

- La integración de los conocimientos, los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño ante actividades y problemas.
- La construcción de los programas de formación acorde con los requerimientos disciplinares, investigativos, profesionales, sociales, ambientales y laborales del contexto y
- La orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos.

Para el desarrollo de Competencias en los y las estudiantes es importante identificar cómo se entrelazan, aportan e influyen todas las áreas dentro de un establecimiento educacional, a continuación, se detallan cada una de ellas.

**a) Liderazgo educativo;** El liderazgo educativo se define como “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas

compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada. En esta línea, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo presenta variaciones según el contexto y tipo de establecimiento, como también conforme a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional. De esta forma, el liderazgo efectivo se caracteriza por ser situacional y contingente. El MBDLE señala que liderazgo escolar se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares, sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34).

Si bien, se han estudiados diferentes tipos de liderazgo las situaciones que ocurren en un establecimiento educacional debieran determinar los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar definidos por cada la escuela o liceo. Pese a que puede encontrarse una serie de tipos de liderazgo, a continuación, se detallará el Liderazgo Pedagógico.

El Liderazgo Pedagógico se orienta a la gestión de los centros educativos, buscando potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014) caracteriza que el liderazgo instruccional se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía. Es decir, su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**c) Diagnóstico Institucional;** El diagnóstico institucional es una herramienta fundamental para evaluar el estado actual de una organización, permitiendo identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Este proceso implica la recopilación y análisis sistemático de datos cualitativos y cuantitativos, con el fin de construir una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Según Ander-Egg (1997), un diagnóstico efectivo en el ámbito educativo debe abordar aspectos clave como:

- Infraestructura y recursos.
- Competencias y formación del cuerpo docente.
- Procesos pedagógicos y administrativos.
- Clima organizacional y cultura institucional.

Para este trabajo, se utilizó un instrumento de evaluación diseñado específicamente para medir las dimensiones críticas del CFT Estatal, con un enfoque particular en la gestión pedagógica. Este diagnóstico se basó en encuestas aplicadas a los funcionarios de planta, quienes tienen un conocimiento directo de las dinámicas institucionales, especialmente en la docencia.

**c) Gestión de Recursos;** Esta se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. En el Marco de la Buena Dirección se definen 4 criterios en este ámbito:

- El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para

el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

### **Modelos de Mejora Continua en Educación**

La mejora continua en educación se basa en la aplicación de estrategias y metodologías que permitan optimizar la calidad del aprendizaje y la gestión institucional. De acuerdo con Fullan (2019), la implementación de modelos de mejora educativa debe considerar el liderazgo pedagógico, el desarrollo docente y el uso de datos para la toma de decisiones.

En el contexto de los CFT, la mejora continua implica el diseño de planes estratégicos que incluyan mecanismos de evaluación formativa, capacitación docente y adaptación curricular basada en evidencia. Estos elementos permiten garantizar la pertinencia y eficacia de la enseñanza impartida.

### **Retención y Éxito Académico en Educación Técnico-Profesional**

Uno de los principales desafíos en la educación técnico-profesional es la retención estudiantil. Según Tinto (2017), los factores que influyen en la deserción incluyen la falta de apoyo académico, problemas socioeconómicos y la falta de motivación de los estudiantes.

Para abordar esta problemática, las instituciones técnicas han implementado estrategias como tutorías académicas, acompañamiento psicoeducativo y modelos de enseñanza flexible. En el CFT Estatal de Tarapacá, la implementación de un sistema de monitoreo del progreso estudiantil permitirá detectar tempranamente a aquellos estudiantes en riesgo de deserción y aplicar medidas preventivas.

### **Vinculación con el Medio y Empleabilidad**

La vinculación con el medio es un elemento clave en la formación técnico-profesional, ya que facilita la transición de los egresados hacia el mundo laboral. De acuerdo con OCDE (2020), los programas técnicos que incorporan prácticas laborales, convenios con empresas y metodologías de aprendizaje basado en proyectos presentan

mejores índices de empleabilidad.

El CFT Estatal de Tarapacá ha fortalecido su red de colaboración con el sector productivo a través de alianzas con empresas locales, lo que permite a sus estudiantes acceder a experiencias de aprendizaje en contextos reales de trabajo. Además, se promueve el desarrollo de competencias transversales como el trabajo en equipo y la resolución de problemas, esenciales para la inserción laboral exitosa.

El marco teórico presentado proporciona las bases conceptuales para el diagnóstico y plan de mejoramiento educativo del CFT Estatal de Tarapacá. La educación técnico-profesional en Chile enfrenta desafíos en términos de calidad, retención estudiantil y vinculación con el medio. La implementación de estrategias de mejora continua, el fortalecimiento del acompañamiento académico y la consolidación de redes con el sector productivo son elementos fundamentales para garantizar la pertinencia y eficacia de la formación impartida en la institución.

## Referencias

- Fullan, M. (2019). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- MINEDUC. (2021). *Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional*.
- OCDE. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*.
- Tinto, V. (2017). *Leaving college: Rethinking the causes and cures of student attrition*. University of Chicago Press.

*Nota: Se recomienda complementar este marco teórico con al menos dos referencias de la biblioteca virtual de la Universidad de Cervantes (EBSCO o E-Libro).*

## **MARCO CONTEXTUAL**

El presente diagnóstico y plan de mejoramiento educativo se desarrolla en el Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá, una institución de educación superior estatal y regional cuya misión es formar Técnicos de Nivel Superior con un modelo pedagógico basado en competencias, promoviendo la calidad educativa y la vinculación con el entorno productivo y social de la región.

### **Reseña Histórica**

El CFT Estatal de Tarapacá fue creado bajo la Ley N°20.910 del 29 de marzo de 2016, en el marco de la política de fortalecimiento de la educación técnico-profesional en Chile. Su objetivo es ofrecer una formación de calidad alineada con las necesidades del mercado laboral regional, facilitando la inserción de sus egresados en sectores productivos clave.

Desde su creación, el CFT ha experimentado un crecimiento significativo en infraestructura, equipamiento y oferta académica. Ha establecido lazos con diversas entidades del sector productivo, lo que ha permitido la actualización constante de sus programas formativos. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos como la retención estudiantil, la adaptación a nuevas metodologías de enseñanza y la necesidad de fortalecer la vinculación con el medio.

### **Antecedentes Geográficos**

El CFT Estatal de Tarapacá está ubicado en la Región de Tarapacá, caracterizada por su clima desértico y su importancia económica debido a la minería, el comercio y el turismo. La región ha experimentado un crecimiento poblacional significativo, especialmente en comunas como Iquique y Alto Hospicio, lo que plantea el desafío de ofrecer una educación técnica pertinente y accesible a una población diversa.

### **Antecedentes Socioeconómico**

La población de Tarapacá presenta un perfil socioeconómico heterogéneo. Mientras que la actividad minera y la zona franca han generado crecimiento económico,

también existen brechas en el acceso a la educación y el empleo. Muchos estudiantes provienen de sectores vulnerables, lo que impacta su permanencia y culminación de estudios. Para responder a esta realidad, el CFT Estatal de Tarapacá ha implementado estrategias de apoyo académico y socioemocional, buscando mejorar la retención y empleabilidad de sus egresados. Además, su oferta educativa está diseñada considerando la demanda laboral y los requerimientos del sector productivo.

### **Antecedentes culturales**

La región de Tarapacá cuenta con una rica diversidad cultural, influenciada por comunidades indígenas, migrantes y tradiciones propias del norte de Chile. Esta diversidad se refleja en la comunidad estudiantil del CFT Estatal de Tarapacá, lo que representa una oportunidad para integrar enfoques educativos inclusivos y con pertinencia cultural.

El CFT ha adoptado un enfoque de inclusión y respeto por la diversidad, promoviendo la equidad de género, la interculturalidad y la formación ciudadana en sus estudiantes. Estas iniciativas buscan fomentar un ambiente de respeto y valoración de la diversidad, contribuyendo al desarrollo integral de los técnicos formados en la institución.

El CFT Estatal de Tarapacá se inserta en un contexto geográfico, socioeconómico y cultural que presenta tanto oportunidades como desafíos. Su trayectoria ha estado marcada por avances significativos en infraestructura y vinculación con el medio, pero también por la necesidad de fortalecer la retención estudiantil y la adaptación a los cambios del entorno productivo. Este diagnóstico busca identificar áreas de mejora y proponer estrategias que fortalezcan el rol del CFT en la formación de técnicos altamente capacitados, contribuyendo al desarrollo regional y nacional.

## DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El presente diagnóstico institucional del Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá tiene como objetivo recabar información clave para mejorar la calidad de la educación impartida en la institución. Para ello, se emplean los Estándares Indicativos de Desempeño, los cuales permiten evaluar las prácticas de gestión y establecer estrategias de mejora continua.

Para la recolección de información, se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a distintos actores clave de la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo. Estas encuestas abarcaron las áreas de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Adicionalmente, se complementó con análisis de documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas a informantes clave.

A continuación, se presenta el instrumento de evaluación que se aplicó para obtener el diagnóstico, el cual permite recabar información importante para la mejora de la educación. Para ello, se utilizan los Estándares Indicativos de Desempeño en sus cuatro dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos, así como sus tres subdimensiones: Liderazgo del Sostenedor, Liderazgo del Director, y Planificación y Gestión de Resultados en el Centro de Formación Técnica Estatal Tarapacá, ubicado en la comuna de Alto Hospicio, Región de Tarapacá.

El instrumento aplicado es un modelo de evaluación otorgado por la tutora guía del Magíster, quien orientó en su utilización. Se trata de un cuestionario de preguntas cerradas con alternativas tipo Likert, con cuatro categorías de respuesta, lo que permite evidenciar los distintos niveles en que puede estar una práctica.

A partir de la aplicación de estos instrumentos, se han identificado fortalezas y áreas de mejora en la institución:

### **Fortalezas:**

- Compromiso del liderazgo institucional con la mejora continua.
- Currículo alineado con las demandas del sector productivo regional.

- Desarrollo de estrategias de inclusión y apoyo a estudiantes vulnerables.

**Áreas de mejora:**

- Fortalecimiento de la evaluación formativa para asegurar un aprendizaje significativo.
- Implementación de estrategias para mejorar la retención estudiantil.
- Optimización del uso de tecnologías en el aula y en la gestión institucional.
- Bajo desempeño en la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el aula, identificado a través de la evaluación de los docentes por parte del jefe de carrera.

**Fortalezas:**

- Compromiso del liderazgo institucional con la mejora continua.
- Currículo alineado con las demandas del sector productivo regional.
- Desarrollo de estrategias de inclusión y apoyo a estudiantes vulnerables.

**Áreas de mejora:**

- Fortalecimiento de la evaluación formativa para asegurar un aprendizaje significativo.
- Implementación de estrategias para mejorar la retención estudiantil.
- Optimización del uso de tecnologías en el aula y en la gestión institucional.
- Bajo desempeño en la subdimensión de Enseñanza y Aprendizaje en el aula, identificado a través de la evaluación de los docentes por parte del jefe de carrera.

**Plan de Mejora en Enseñanza y Aprendizaje en el Aula**

Para abordar la baja evaluación en los indicadores de enseñanza y aprendizaje en el aula, se implementará un programa de acompañamiento docente con el objetivo de potenciar sus prácticas pedagógicas. Este acompañamiento será llevado a cabo por el jefe de carrera y constará de dos visitas por semestre a cada docente con indicadores descendidos.

Como parte de esta estrategia, se diseñará un instrumento específico de acompañamiento que permitirá evaluar y monitorear la evolución de las prácticas

pedagógicas de los docentes. Este instrumento incluirá:

1. **Diagnóstico inicial:** Identificación de las áreas específicas a mejorar para cada docente.
2. **Plan de mejora personalizado:** Diseño de estrategias pedagógicas ajustadas a las necesidades detectadas.
3. **Acompañamiento estructurado:** Observación de clases, retroalimentación y asesoría en la implementación de estrategias.
4. **Evaluación progresiva:** Seguimiento del impacto de las mejoras implementadas en cada ciclo de acompañamiento.

Este diagnóstico proporciona una base objetiva para la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo, permitiendo implementar acciones concretas en cada una de las áreas evaluadas. La aplicación de los Estándares Indicativos de Desempeño asegura un enfoque integral para fortalecer la calidad de la educación en el CFT Estatal de Tarapacá. Los resultados obtenidos permitirán orientar estrategias efectivas de intervención y optimización de la gestión educativa, asegurando una formación técnica de calidad y pertinente para los estudiantes. Además, el programa de acompañamiento docente contribuirá a mejorar la enseñanza y el aprendizaje en el aula, fortaleciendo las prácticas pedagógicas mediante el uso del nuevo instrumento de monitoreo y mejora continua.

## Ficha técnica

### 1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				

9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. 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 aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				

7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los				

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

## 2. Área Liderazgo Escolar

### 2.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

## 2.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

**Proceso general a evaluar:** El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e				

inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 2.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. 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.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				

3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

### 3. Área Convivencia Escolar

#### 3.1. Dimensión: Formación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				

5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

### 3.2. Dimensión: Convivencia escolar

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de				

la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 3.3. Dimensión: Participación

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				

2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				

10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
--	--	--	--	--

#### 4. Área Gestión de Recursos

##### 4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				

5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

#### 4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				

4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

#### 4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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 suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				

3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### a) Aplicación del Instrumento

El instrumento de evaluación fue aplicado a 13 docentes de la carrera de Técnico en Nivel Superior de Educación Parvularia en el Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá, ubicado en la comuna de Alto Hospicio. Este cuestionario, basado en los Estándares Indicativos de Desempeño, permitió evaluar las prácticas pedagógicas en distintas dimensiones clave del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### b) Análisis del Instrumento

Una vez aplicada la evaluación, los datos fueron tabulados y analizados a través de tablas y gráficos que evidencian la tendencia del nivel de calidad de las prácticas evaluadas. Este análisis permitió realizar una interpretación de los resultados, identificando fortalezas, debilidades y puntos críticos en cada dimensión y subdimensión.

### c) Gráficos de las Respuestas Obtenidas e Interpretación de los Resultados

Los datos muestran que, en general, la mayoría de las prácticas evaluadas en la dimensión de gestión pedagógica se encuentran en un nivel alto. Sin embargo, se identificó una debilidad significativa en la práctica 9, correspondiente a la subdimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula, la cual se encuentra en nivel 1. Esto indica que las acciones de acompañamiento y retroalimentación a los docentes en el aula no son sistemáticas ni cuentan con un propósito claro.

### Resumen de Resultados por Dimensión

- Práctica 9 (Acompañamiento a la acción docente en el aula): Nivel 1
  - Falta de sistematicidad en el acompañamiento a los docentes.
  - Ausencia de procedimientos claros de retroalimentación pedagógica.
- Dimensión 1.2.2 (Lineamientos metodológicos y estrategias didácticas): Nivel 3
  - Se evidencia una estructuración progresiva con orientación a la mejora.
  - Es necesario reforzar estrategias de enseñanza para consolidar buenas prácticas.
- Dimensiones 1.1, 1.2 y 1.3 (Planificación, Monitoreo y Evaluación de

Aprendizajes): Nivel 4

- Prácticas consolidadas con procesos de evaluación y mejora continua.
- Los docentes cuentan con estrategias definidas para evaluar los aprendizajes de los estudiantes.

#### **d) Implicaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo**

A partir de estos hallazgos, se evidencia la necesidad de implementar un programa de acompañamiento docente que permita fortalecer las competencias pedagógicas y mejorar las prácticas de enseñanza en el aula. Este programa debe incluir:

1. Diseño de un instrumento de acompañamiento docente, que permita evaluar y monitorear la acción pedagógica en el aula.
2. Realización de tres acompañamientos por semestre a los docentes con indicadores descendidos.
3. Capacitación en estrategias metodológicas y didácticas, con el fin de fortalecer la dimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula.

Estos resultados servirán como base para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, alineando las acciones propuestas con los Estándares Indicativos de Desempeño y respondiendo a las necesidades detectadas en la evaluación.



Fuente: Elaboración Propia.

## **PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

### **1. Introducción**

El presente Plan de Mejoramiento Educativo ha sido elaborado en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional y el análisis de resultados. Su objetivo es implementar estrategias que fortalezcan la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el Centro de Formación Técnica Estatal de Tarapacá, especialmente en la dimensión de gestión pedagógica y la subdimensión de enseñanza y aprendizaje en el aula. Este plan tiene una duración de un año e incluye objetivos, metas, acciones concretas y responsables de su ejecución, alineados con los Estándares Indicativos de Desempeño.

### **2. Objetivo General**

Fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes mediante un programa de acompañamiento en el aula, asegurando la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

### **3. Objetivos Específicos**

- Implementar un instrumento de acompañamiento docente que permita evaluar y mejorar la acción pedagógica en el aula.
- Realizar tres visitas de acompañamiento por semestre a los docentes con indicadores descendidos.
- Diseñar y ejecutar capacitaciones en estrategias metodológicas y didácticas que fortalezcan las prácticas pedagógicas.
- Monitorear y evaluar el impacto de las estrategias implementadas para realizar ajustes pertinentes.

#### 4. Plan de Acción

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
<b>Gestión Pedagógica</b>	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Mejorar la calidad de la enseñanza a través del acompañamiento docente	Implementar un programa de acompañamiento docente en aula con dos visitas por semestre	Crear y aplicar un instrumento de acompañamiento para monitorear las prácticas pedagógicas	Jefe de carrera
<b>Gestión Pedagógica</b>	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Potenciar estrategias metodológicas y didácticas	Realizar dos capacitaciones semestrales en estrategias de enseñanza activa	Diseñar y ejecutar talleres de capacitación docente	Jefe de carrera - Coordinador académico
<b>Gestión Pedagógica</b>	Evaluación de los aprendizajes	Asegurar una retroalimentación efectiva de los docentes	Aplicar observaciones con devolución formativa a los docentes con bajos indicadores	Realizar reuniones de análisis de prácticas pedagógicas y retroalimentación	Jefe de carrera - Docentes acompañantes

## 5. Implementación del Programa de Acompañamiento Docente

El Programa de Acompañamiento Docente en el CFT Estatal de Tarapacá tiene como propósito ofrecer estrategias de formación que permitan mejorar las prácticas pedagógicas y fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este programa ha sido implementado bajo los siguientes criterios:

Se seleccionan docentes según los siguientes parámetros:

- a. Docentes nuevos (primer y segundo semestre).
- b. Docentes con resultados menores al 60% en la Evaluación Docente realizada por los estudiantes.
- c. Docentes que imparten asignaturas HITO.
- d. Docentes seleccionados por solicitud de las Jefaturas de Carrera o Coordinador(a) de Especialidad.

### Proceso de acompañamiento:

- Se realizan una o dos visitas semestrales a cada docente seleccionado.
- Se planifica una reunión de retroalimentación con el docente dentro de los 5 días hábiles posteriores, entregando la pauta con los hallazgos y sugerencias de mejora.
- Los docentes deben comprometerse con un plan de mejora firmado en conjunto con el Jefe de Carrera o Coordinador del Área.

## 6. Integración del Programa de Acompañamiento Docente

El Programa de Acompañamiento Docente forma parte integral del Plan de Mejoramiento Educativo y busca proporcionar herramientas efectivas para el desarrollo profesional de los docentes. Entre sus principales acciones se encuentran:

- Identificación de docentes a ser acompañados según criterios específicos.
- Aplicación de observaciones en el aula sin interrupciones.
- Planificación de reuniones de retroalimentación con los docentes.
- Compromiso de los docentes con acciones de mejora.
- Registro y seguimiento del desempeño docente a lo largo del periodo académico.

Estos elementos aseguran un proceso sistemático y continuo de mejora de la enseñanza en el CFT Estatal de Tarapacá.

El presente Plan de Mejoramiento Educativo busca responder a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional y potenciar las competencias docentes mediante el acompañamiento en el aula. La correcta implementación de este plan permitirá elevar la calidad de enseñanza y favorecer el aprendizaje significativo en los estudiantes.

Se espera que la ejecución de las acciones planificadas genere una mejora sostenida en las prácticas pedagógicas y en los resultados académicos del CFT Estatal de Tarapacá.

## CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido diagnosticar y comprender las principales áreas de mejora en la gestión pedagógica del CFT Estatal de Tarapacá, identificando estrategias clave para fortalecer la enseñanza y el aprendizaje. A través del análisis institucional, se evidenció la necesidad de un acompañamiento docente estructurado que contribuya al desarrollo de competencias y a la mejora continua del proceso educativo.

Los resultados obtenidos confirman que una gestión pedagógica eficiente impacta directamente en la calidad educativa y en la formación de los estudiantes. La implementación del Plan de Mejoramiento Educativo no solo optimiza la práctica docente, sino que también favorece la retención estudiantil y la pertinencia del modelo educativo.

A futuro, este estudio puede servir de base para nuevas investigaciones y ajustes estratégicos, consolidando un enfoque de gestión basado en la evidencia y en la mejora continua, con el propósito de fortalecer el rol del CFT en la formación técnico-profesional de calidad incorporando estos instrumentos al sistema de gestión de calidad para su utilización.

## BIBLIOGRAFÍA

Daniel Ríos MUÑOZ; David Herrera ARAYA. *Los desafíos de la evaluación por competencias en el ámbito educativo*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201706164230>

Sevilla Buitrón, María Paola, *Educación Técnica Profesional en Chile, Antecedentes y claves diagnóstico, centro de estudios, división y planificación y presupuesto Mineduc*, <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/548?show=full>

María Paola Sevilla B, *Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe, Comisión económica para américa latina y el caribe economic commission for latin america and the caribbean*, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40920-panorama-la-educacion-tecnica-profesional-america-latina-caribe>

Ministerio de educación, *Educación Técnico Profesional en Chile 2007-2017 (archivo PDF)*, <http://www.tvetchile.org/wp-content/uploads/2017/10/ETP-en-Chile-2007-2017-Res%C3%BAmenes-de-textos-claves.pdf>

Diversión General de educación, *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos, Liderazgo escolar; Reconociendo los tipos de liderazgo*(archivo PDF) [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENDA2\\_final.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENDA2_final.pdf)

Dr. Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación*, sexta edición, MC Graw Hill, Education.

Manual de Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, Ministerio de Educación División de Educación General de Chile.

Ministerio de educación de Chile, 2016, *Orientaciones Jornada de Planificación Establecimientos Educativos* (archivo PDF) <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/01/Orientaciones-J-de-planificaci%C3%B3n-1-y-2-Marzo-EE..pdf>

Carmen Montecinos, Marcela Dorén y Ana María Rosende, *Buenas prácticas de liderazgo pedagógico*, Centro de liderazgo para la mejora escolar (archivo PDF) [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO\\_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO\\_06-19.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/LIBRO_BUENAS-PRACTICAS-DE-LIDERAZGO-PEDAGOGICO_06-19.pdf)

Liderazgo desde la Sala de Clases, Acompañamiento al Aula: Observación y retroalimentación (2021), División de educación General. MINEDUC (archivo PDF) <https://escuelasarriba.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/125/2021/08/Liderazgo-desde-la-sala-de-clases.pdf>

## ANEXOS

Programa del plan de Mejora

Programa de acompañamiento docente del Centro de Formación Técnica Estatal  
de Tarapacá

### ÍNDICE

I. CONTEXTO .....	3
II. OBJETIVOS.....	3
III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA.....	3
IV. CONTROL DE CAMBIOS .....	4

## **I. CONTEXTO**

El presente Plan de Acompañamiento Docente se realiza con la finalidad de ofrecer a los docentes Estrategias de Formación que les permitan mejorar sus Prácticas Pedagógicas, así también como para favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Igualmente se espera que el Docente pueda desarrollar sus capacidades, habilidades, conocimientos y valores que le permitirán lograr las competencias definidas y declaradas en los perfiles de egreso de las diferentes carreras del CFT Estatal Tarapacá.

## **II. OBJETIVOS**

Desarrollar y potenciar habilidades y destrezas en los docentes del CFT estatal Tarapacá que les permitan adquirir los conocimientos en estrategias pedagógicas y competencias didácticas, para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, ofreciendo de esta forma una formación consecuente con nuestro Proyecto Educativo y basada en los estándares de calidad requeridos, dando el foco en:

- a) Mejorar las prácticas de docencia.
- b) Identificar las áreas de mejoras y establecer planes de apoyo.
- c) Promover la reflexión y análisis de las prácticas de docencia.
- d) Entregar herramientas que faciliten, apoyen, y guíen la labor del Docente.

## **III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

### **1. Criterios establecidos para la selección del Docente**

- a) Docentes nuevos, es decir primer y segundo semestre
- b) Docentes con resultado menor a 60% en la "Evaluación Docente" realizada por el estudiante.
- c) Docentes que realicen asignaturas HITO
- d) Por solicitud de Jefaturas de Carreras / Coordinador (a) de Especialidad.

### **2. Participantes de las Actividades del Proceso.**

- a) Coordinador (a) Académico
- b) Jefaturas de Carrera.
- c) Coordinador (a) de especialidad
- d) Encargado (a) del Aseguramiento del Aprendizaje
- e) Docente.

### **3. Alcance.**

Este procedimiento se inicia con la planificación de los Acompañamientos Docentes y finaliza con el Perfeccionamiento Docente.

### **4. Descripción de las Actividades.**

- La encargada de Aseguramiento del Aprendizaje organiza la planificación del programa de acompañamiento docente, con la participación de todos los responsables encargados de ejecutar el proceso. Además, se envía una planilla semestral a las jefaturas de carreras y coordinadores(as) para ingresar la planificación de las actividades a realizar durante el semestre.
- Este programa se desarrolla en clases tanto de la Jornada Diurna y Vespertina, considerando todas las Carreras y semestres. Cada docente seleccionado es acompañado en el aula una o dos veces por semestre, dependiendo del caso. Dos supervisiones semestrales a los docentes que por primera vez estén realizando clases en el CFT Estatal Tarapacá y a los docentes antiguos que hayan obtenido puntaje bajo el 60% EDD del periodo anterior.

- Todos los Docentes son informados sobre este proceso, y conocen la Pauta de acompañamiento Docente con antelación, de forma de inducir conductas pedagógicas positivas, para lo cual esta información es enviada por correo al inicio de cada semestre a todos los docentes y responsables del proceso de Acompañamiento Docente.
- El responsable de Ejecutar el acompañamiento Docente debe ser respetuoso, presentándose en el día y hora anunciados, y con el instrumento de **Pauta registro de acompañamiento docente (R5G)**, almacenada en la siguiente ruta: *\Unidades compartidas\SGC ISO 9001\M4-GA Gestión Académica\4.5 Aseguramiento del Aprendizaje*
- El responsable de Ejecutar el Acompañamiento Docente observará la clase, pero sin interrumpir, prestando atención a la dinámica del Docente desde el punto de vista de su actividad pedagógica. Se debe evitar que su presencia sea un distractor por lo que debe ubicarse al final de la sala, observando y tomando nota, sin intervenir en el desarrollo de la clase.
- Este proceso comprende informar, con anticipación, al Docente respecto de la intención de acompañar una de sus clases, explicando los Objetivos de esta acción y entregando la Pauta registro de Acompañamiento Docente, coordinando con él o ella una fecha en la cual no corresponda aplicar a los estudiantes alguna evaluación. En la Pauta registro de Acompañamiento Docente, se deben completar todos campos establecidos, según corresponda.
- Luego, se requiere planificar una reunión con el Docente, a más tardar 5 días hábiles después de haber llevado a cabo el Acompañamiento, con el fin de entregar una copia de la Pauta de acompañamiento docente y retroalimentar sobre los aciertos y los aspectos a mejorar.
- Estos Acompañamientos deben transformarse en un compromiso por parte del Docente, para ello el responsable de Ejecutar el Acompañamiento Docente le solicitará al docente que firme para que quede establecido como señal de aceptación de las actividades de mejora definidas.
- Los docentes que presenten un puntaje regular o deficiente en la pauta registro acompañamiento docente, deberán en conjunto con el/la Jefe de Carrera o coordinador del área establecer acciones de mejora, como: Cursos del Plan de Formación Docente, acompañamiento docente o algún otro recurso que provea el CFT Estatal Tarapacá, previa aprobación del Director Académico y/o Jefe de Carrera.
- El original (firmado por el docente y el observador) de la Pauta registro de Acompañamiento Docente, deberá archivararse ya sea en físico o digital en las carpetas de cada una de las unidades participantes del proceso como medio de verificación.



12. Utilización de recursos didácticos y/o incorporación de Tics.				
13. Realiza cierre de los contenidos tratados en la clase, resaltando las ideas fuerza de ésta.				
<b>DIMENSIÓN 3: TRATAMIENTO DEL CONTENIDO</b>				
14. Fomenta el desarrollo de actividades de los estudiantes fuera del aula de acuerdo a los aprendizajes esperados de la clase.				
15. Presenta los temas en forma atractiva y clara, ofreciendo diferentes explicaciones.				
16. Realiza retroalimentación del proceso enseñanza-aprendizaje.				
17. Los recursos, fuentes bibliográficas utilizados, son pertinentes a los objetivos y contenidos de la clase.				
18. Refuerza la participación reflexiva de los estudiantes incorporando el error como medio de aprendizaje				
19. Muestra una actitud receptiva y buena disposición hacia los estudiantes.				
20. Contribuye en su clase al desarrollo del sello del estudiante del CFT Estatal Tarapacá.				

<b>Total TA=</b>	<b>Total DA=</b>	<b>Total D=</b>	<b>Total TD=</b>	<b>SUMA TOTAL:</b>
------------------	------------------	-----------------	------------------	--------------------

INDICADORES	PUNTAJE
MUY BUENO	45-60
BUENO	31-45
REGULAR	16-30
DEFICIENTE	0-15

**REGISTRO DE ANECDOTARIO:** Registre fortalezas aspectos observados en la clase respecto a las competencias pedagógicas: comentario: sugerencias, etc. Por ejemplo, puntualidad, comunicación efectiva, desarrollo de liderazgo, clima favorable hacia el aprendizaje, capacidad para resolver conflictos propios al desarrollo de una clase, forma de atender positiva y constructivamente preguntas y opiniones de los estudiantes, etc.)

<b>FORTALEZAS OBSERVADAS:</b>
<b>ASPECTOS POR MEJORAR:</b>

**MEJORAS ACORDADAS:** Cuando el observador realiza la retroalimentación al docente, se deben establecer los acuerdos, los cuales son consensuados entre el docente y el observador, estos deben quedar debidamente establecidos para según lo acordado establecer el siguiente acompañamiento docente al aula.

--

**COMENTARIOS DEL DOCENTE:** Opiniones respecto al proceso en general.

--

**PLAZOS :** Registrar los plazos acordados con el docente respecto a las mejoras que se establecieron.

--

*Una vez finalizado todo el proceso: Acompañamiento docente y retroalimentación por parte del observador, se procede a la firma por ambas partes, docente y observador:*

<b>Nombre y Firma del Observador</b>	<b>Nombre y Firma del Docente</b>

INDICADORES	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
<b>DIMENSIÓN 1: AMBIENTE DEL AULA Y RESPONSABILIDAD DOCENTE</b>				
1.- Comunicación de aprendizajes esperados, contenidos y/o competencias.	Comunica en forma clara y precisa los aprendizajes esperados, contenidos y/o competencias, reformulándolos con ejemplos si fuera necesario.	Comunica en forma general, sin entregar mayores detalles los aprendizajes esperados, contenidos y/o competencias.	Comunica en forma imprecisa los aprendizajes esperados, contenidos y/o competencias.	No comunica los aprendizajes esperados, contenidos y/o competencias.
2.- Activa los aprendizajes previos de los estudiantes.	Activa los conocimientos y aprendizajes previos de los estudiantes, a través de preguntas u otros; utilizándolos en beneficio de su clase.	Activa los conocimientos y aprendizajes previos de los estudiantes, a través de preguntas u otros; pero los utiliza ocasionalmente en beneficio de su clase.	Existe intención de activar los conocimientos previos, pero los confunde con repasar lo visto en clases anteriores.	No activa los conocimientos y aprendizajes previos de los estudiantes.
3.- Distribución del tiempo.	Distribuye eficientemente los tiempos de la clase, permitiendo totalmente el desarrollo de la actividad planificada.	Distribuye los tiempos de la clase, permitiendo en gran parte el desarrollo de la actividad planificada.	Existe una inadecuada distribución del tiempo, contribuyendo escasamente el desarrollo de la actividad planificada.	Existe una inadecuada distribución del tiempo y no permitiendo el desarrollo de la actividad planificada.
4.- Preparación de la clase.	Se evidencia preparación previa para dar cumplimiento al plan de clase.	Se evidencia un plan de clase, pero no se observa una preparación previa de ésta.	Se observa incoherencia entre el plan de clase propuesto y el desarrollo de la sesión.	No existe plan de clase, escasa coherencia para dar cumplimiento al desarrollo de la clase.
5.- Propicia la disposición y responsabilidad de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	Fomenta y desarrolla la disposición y responsabilidad de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	Fomenta y desarrolla ocasionalmente la disposición y responsabilidad de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	Propicia escasamente la disposición y responsabilidad de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	No fomenta el desarrollo de la disposición y responsabilidad de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

<b>DIMENSIÓN 2: ORGANIZACIÓN DE LA CLASE Y TRATAMIENTO DE LOS OBJETIVOS</b>				
6.- Desarrollo de las actividades de aprendizaje.	Desarrolla actividades organizadamente, siendo consistente con los aprendizajes esperados y/o resultados de aprendizaje.	Desarrolla actividades poco organizadas, pero consistentes con los aprendizajes esperados y/o resultados de aprendizaje.	Desarrolla actividades desorganizadas, siendo inconsistentes con los aprendizajes esperados y/o resultados de aprendizaje.	No desarrolla actividades durante la clase.
7.- Incorporación de conocimientos y aprendizajes previos de los estudiantes.	Considera los conocimientos y aprendizajes previos de los estudiantes, utilizándolos en beneficio de su clase.	Considera los conocimientos previos de los estudiantes, utilizándolos en ocasiones en beneficio de su clase.	Existe intención de conocer los conocimientos previos, pero los confunde con repasar lo visto en clases anteriores.	No reconoce los conocimientos previos de los estudiantes.
8.- Aplicación de principios del aprendizaje práctico.	Aplica explícitamente estrategias que permite a los estudiantes a realizar por sí mismos, desarrollar conceptos teóricos dentro de un contexto práctico dado.	Aplica frecuentemente estrategias que permite a los estudiantes a realizar por sí mismos, desarrollar conceptos teóricos dentro de un contexto práctico dado.	Aplica ocasionalmente estrategias que permite a los estudiantes a realizar por sí mismos, desarrollar conceptos teóricos dentro de un contexto práctico dado.	No aplica estrategias que permite a los estudiantes a realizar por sí mismos, desarrollar conceptos teóricos dentro de un contexto práctico dado.
9.- Generación de un ambiente pedagógico que genera interacción entre los participantes del proceso de enseñanza-aprendizaje.	Genera condiciones favorables en el ambiente, promoviendo la participación e intercambio entre todos los involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	Genera frecuentemente condiciones en el ambiente que promueve la participación e intercambio entre algunos de los involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	En ocasiones genera condiciones que promueve la participación e intercambio entre algunos de los involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.	No promueve la participación e intercambio entre los involucrados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
10.- Contextualización de contenidos en relación al desempeño en el mundo laboral.	Incorpora actividades que contextualicen los contenidos con respecto a su futuro desempeño laboral a través de: ejemplos, problemas o aspectos vinculados al mundo laboral, etc.	Incorpora algunas actividades o ejemplos que contextualicen los contenidos con respecto a su futuro desempeño laboral.	Incorpora algunas actividades que contextualizan los contenidos con respecto a su futuro desempeño laboral, pero no vinculándolo a la asignatura.	No incorpora actividades que contextualicen los contenidos con respecto a su futuro desempeño laboral.
11.- Genera condiciones que favorecen la motivación y/o la apertura al aprendizaje en los estudiantes.	Genera condiciones que favorecen la motivación y/o la apertura al aprendizaje en todos los estudiantes.	Genera condiciones que favorecen la motivación y/o la apertura al aprendizaje en algunos de los estudiantes.	Algunas veces solamente genera condiciones que favorecen la motivación y/o la apertura al aprendizaje en algunos de los estudiantes.	No promueve condiciones que favorecen la motivación y/o la apertura al aprendizaje en los estudiantes.

12.- Utilización de recurso y/o incorporación de Tics.	Complementa su clase con recursos de enseñanza y/o incorpora las Tics, fortaleciendo el desarrollo y ritmo de aprendizaje de los estudiantes.	Complementa su clase con recursos de enseñanza y/o incorpora en ocasiones las Tics, pero no los utiliza de modo pertinente, aun cuando mantiene el desarrollo y ritmo de aprendizaje de los estudiantes.	Solo ocasionalmente complementa su clase con algún recurso y/o incorpora las Tics, que no es necesariamente pertinente con el desarrollo del tema y afecta el ritmo de la clase.	Omite el uso de recursos y la incorporación de las Tics perjudicando el ritmo y desarrollo de su clase.
13.- Realiza cierre de los contenidos tratados en la clase, resaltando las ideas fuerza de ésta	Realiza cierre de la clase. Retomando y resaltando las ideas fuerza tratadas.	Realiza cierre de la clase. Retomando generalmente las ideas tratadas.	Realiza cierre de la clase. Sin retomar ideas fuerza tratadas.	No realiza cierre de la clase.

### DIMENSIÓN 3: TRATAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

14.- Fomenta el desarrollo de actividades de los estudiantes fuera del aula de acuerdo a los aprendizajes esperados de la clase.	Fomenta el desarrollo del trabajo fuera del aula de los estudiantes de manera articulada con los aprendizajes esperados de la clase.	Fomenta el desarrollo del trabajo fuera del aula de los estudiantes, pero sin articular con los aprendizajes esperados de la clase.	Fomenta ocasionalmente el desarrollo del trabajo fuera del aula de los estudiantes.	No fomenta el desarrollo del trabajo fuera del aula de los estudiantes
15.- Presenta los temas en forma atractiva y clara, ofreciendo diferentes explicaciones.	Se observa que brinda oportunidades a todos los estudiantes para que así logren solucionar sus dificultades.	Se observa que brinda oportunidades a la mayoría de los estudiantes.	En escasas ocasiones brinda oportunidades a algunos de los estudiantes.	No brinda oportunidades a los estudiantes para que solucionen sus dificultades.
16.-Realiza retroalimentación del proceso enseñanza-aprendizaje.	Realiza retroalimentación a sus estudiantes lo que les permite conocer sus errores y les da la oportunidad para mejorar.	Realiza retroalimentación a sus estudiantes lo que les permite conocer sus errores y en determinadas instancias les da la oportunidad para mejorar.	Realiza ocasionalmente retroalimentación a sus estudiantes lo que les permite conocer sus errores y en escasas instancias da la oportunidad para mejorar.	No realiza retroalimentación a sus estudiantes, lo cual no permite a los estudiantes conocer sus errores y omite dar la oportunidad para mejorar.
17.- Los recursos, fuentes bibliográficas utilizados son pertinentes a los objetivos y contenidos de la clase.	Comunica referencias bibliográficas y/o fuentes de información, entregando la orientación necesaria para profundizar el aprendizaje de sus estudiantes.	Comunica referencias bibliográficas y/o fuentes de información, entregando ocasionalmente orientación pertinente para profundizar el aprendizaje de sus estudiantes.	Comunica referencias bibliográficas y/o fuentes de información, sin considerar su implicancia en el aprendizaje de sus estudiantes.	No entrega referencias bibliográficas y/o fuentes de información.
18.- Refuerza la participación reflexiva de los estudiantes incorporando el error como medio de aprendizaje	Refuerza la participación reflexiva de los estudiantes incorporando el error como medio de aprendizaje. Permitiéndoles conocer sus errores y les da la oportunidad para mejorar.	Refuerza la participación reflexiva de los estudiantes incorporando el error como medio de aprendizaje. Permitiéndoles conocer sus errores y les da sólo en determinadas instancias la opción de mejora.	Sólo ocasionalmente refuerza la participación reflexiva de los estudiantes.	No refuerza ni promueve la participación activa de los estudiantes.
19.- Muestra una actitud receptiva y buena disposición hacia los estudiantes.	Se observa una actitud receptiva muy positiva, está siempre atento a las necesidades de sus estudiantes buscando como satisfacerlas.	Se observa una actitud receptiva, sin embargo, ocasionalmente considera las necesidades de sus estudiantes buscando como satisfacerla.	Sólo ocasionalmente se observa una actitud receptiva y buena disposición hacia los estudiantes.	No se observa una actitud receptiva ni buena disposición hacia los estudiantes.
20.- Contribuye en su clase al desarrollo del sello del estudiante CFT Estatal Tarapacá.	Promueve, comunica y realiza actividades que explícitamente desarrollan rasgos del sello del estudiante CFT Estatal Tarapacá.	Promueve, comunica y realiza algunas actividades que desarrollan rasgos del sello del estudiante CFT Estatal Tarapacá.	En ocasiones comunica y realiza actividades que desarrollan algunos rasgos del sello del estudiante CFT Estatal Tarapacá.	No comunica y omite realizar actividades que desarrollan rasgos del sello del estudiante CFT Estatal Tarapacá.

## Ficha técnica, instrumento de evaluación



### Ficha técnica

#### 1. Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

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

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Análisis de las áreas de proceso

### 1. Área de gestión del currículum

#### 1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

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

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

pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.				

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

**Proceso general a evaluar:** Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				

## Área Liderazgo Escolar

### 1.1. Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.				
2. El sostenedor establece metas claras al director.				
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente				
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.				
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.				

### 1.2. Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.				
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.				

3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.				
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.				
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.				
7. El director promueve una ética de trabajo.				

### 1.3. Dimensión: Planificación y gestión de resultados

**Proceso general a evaluar:** La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. 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.				
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento				

Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.				

## Área Convivencia Escolar

### 1.1. Dimensión: Formación

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extra-programáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).				
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.				
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.				
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y				

evalúa sus resultados.				
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.				
6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.				

## 1.2. Dimensión: Convivencia escolar

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).				
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.				
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva.				
4. El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros).				
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.				
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.				

### 1.3. Dimensión: Participación

**Proceso general a evaluar:** Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.				
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.				
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.				
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso.				
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.				
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.				
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para				

canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
---	--	--	--	--

## Área Gestión de Recursos

### 1.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

**Proceso general a evaluar:** Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.

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

## 1.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

**Proceso general a evaluar:** Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

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

## 1.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

**Proceso general a evaluar:** Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	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 suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				



3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				