



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DE LA ESCUELA BÁSICA POZO ALMONTE, DE LA
COMUNA POZO ALMONTE, REGIÓN DE TARAPACÁ.**

Nombre del/la candidato/a a Magíster: Karima Ossandón R.

Nombre del tutor guía: Rocío Rifo San Martín

Nombre tutor Metodológico: Jennifer Quiñonez Fuentes.

ENERO - 2023

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Marco Teórico	6
Marco Contextual	12
Elaboración y Aplicación de Instrumento.....	14
Análisis de Resultado.....	29
Propuestas de Mejora.....	36
Conclusión	38
Bibliografía.....	39

RESUMEN

La implementación de diferentes programas gubernamentales para conseguir la Calidad educativa, así como también la equidad y al observar la realidad actual de la práctica educativa se advierte una cobertura que necesita responder a los estándares esperados y con una infraestructura aceptable para los recursos. No han sido pocos los esfuerzos que el estado ha realizado para revertir esta situación, prueba de ello fue la implementación del programa SAC (Sistema de Aseguramiento de la Calidad) y por último la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP). También vale considerar que el liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento

Desde ya hace algunos años a la fecha se avanza en la mejora y evolución de las prácticas y liderazgos hacía un nuevo paradigma en la educación, es por ello que se realiza este trabajo de carácter diagnóstico y en la línea de la gestión de la escuela como una variable importante a considerar. Se plantean aquí las propuestas de mejora que considera las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico y su influencia en el resultado académico en estudiantes, la gestión curricular y la gestión de recursos a nivel personal, financiero y educativo de la Escuela Básica de Pozo Almonte, lo cual permitiría asegurar la calidad y equidad en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes, además de la óptima implementación del proyecto educativo para la mejora a nivel institucional.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente la enseñanza se ha basado en contenidos y ha ido evolucionando a un nuevo modelo basado en competencias, vale decir, que los estudiantes efectivamente aprendan a hacer cosas más que retener información. La evidencia en nuestro país es consistente en señalar también la importancia de contar con referentes exigentes y a la vez alcanzables en áreas clave de la gestión educativa tales como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular, y la gestión de recursos, con el fin de ayudar a determinar vías de mejora para los establecimientos. Asimismo, numerosos estudios revelan que una gestión efectiva en estas áreas clave incide significativamente en el aprendizaje y rendimiento escolar de los y las estudiantes en Chile.

Este trabajo tiene la finalidad de diagnosticar y plantear propuestas de mejora en las áreas ya mencionadas con el fin de su posterior implementación. Lo anterior, se hace necesario debido a que los resultados académicos y la correcta implementación del proyecto educativo arrojen los niveles de logros esperados, esto quiere evidenciar además que una buena gestión conlleva a tener buenos resultados y a su vez mantener una buena formación con estándares a cumplir dentro de la unidad educativa. Ante este escenario, la realidad interpela al cumplimiento de ciertos modelos de Gestión Escolar que se estén aplicando, en donde el liderazgo del equipo de gestión es fundamental para el establecimiento, no obstante, este liderazgo tiene relevancia al momento de la evaluación de los logros resultantes con respecto a las metas fijadas, considerando que los principales agentes determinantes para el desarrollo de competencias son todos aquellos que componen la unidad educativa.

Para elaborar y diseñar este trabajo fue necesario aplicar un instrumento haciendo participe de este a docentes y equipo de gestión del establecimiento con el propósito que este permitiera indagar respecto al cumplimiento de diversas categorías que implican la formación, el liderazgo y gestión, de esta forma poder llevar los resultados obtenidos a un análisis profundo y determinar el estado en el que se

encuentra cada área que interviene en el proceso de gestión del establecimiento, bien sabemos que la educación en Chile se enfrenta a un escenario de algunas transformaciones, lo que hace necesario proponer mejoras en los ámbitos más descendidos para así realizar un cambio en la sociedad, y es por ello que es fundamental la gestión escolar y el tipo de liderazgo que se ejerce. Dada estas causas, se propone un análisis que señale si el equipo de gestión y el tipo de liderazgo ejercido, si se relaciona con los resultados académicos de los estudiantes y con la implementación fidedigna del proyecto educativo. Se hace necesario además realizar un estudio que sirva de base para determinar si el tipo de liderazgo es fundamental para *“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”* (Leithwood y Riehl, 2009, p. 20). para poder ir plenamente acorde al proyecto educativo. Esto, sin duda, esclarecerá primeramente si repercute en los procesos de adquisición de habilidades y competencias, además el tipo de liderazgo que se requiere para obtener resultados óptimos y de acuerdo a los recursos gubernamentales invertidos de parte del Estado para estos efectos, se espera que este trabajo sea un aporte al quehacer educacional desde la gestión y del liderazgo, para ello fue necesario revisar la literatura que conduzca al enfoque en las áreas a desarrollar, las cuales refieren directamente a las cuatro áreas diagnosticadas: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, por consiguiente la consideración del contexto en el que se encuentra inmerso el establecimiento, sus aciertos y desaciertos a lo largo de su trayectoria incorporando factores fundamentales en sus cambios para la mejora, posteriormente el proceso de elaboración del instrumento a ser utilizado para obtener una muestra mediante su aplicación a docentes y equipo de gestión, este fue elaborado con el apoyo de estos últimos quienes permitieron y validaron su implementación accediendo así a evidenciar los aspectos a mejorar, finalmente mediante el análisis de los resultados obtenidos, se permite generar propuestas de mejora respecto a aquellas dimensiones las cuales se necesita mayor refuerzo para su óptimo desarrollo dentro del establecimiento, y en definitiva se puede concluir los aspectos generales obtenidos luego del proceso anteriormente descrito.

MARCO TEÓRICO

Formación Basada en Competencias

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2014) plantean que:

Dado que la escuela es el segundo espacio después de la familia donde los niños aprenden a relacionarse consigo mismos y con el entorno, las experiencias e interacciones que ahí se viven son esenciales para su desarrollo personal y social. Por este motivo resulta necesario que el establecimiento, según su orientación, intencione la formación de los estudiantes proporcionándoles herramientas, valores y vivencias que les permitan cuidar su bienestar físico y emocional, y también vincularse de manera sana con los demás y con el medio en general. Estos aprendizajes son fundamentalmente experienciales, por lo que el ambiente y las relaciones cotidianas entre todos los miembros de la comunidad educativa son la principal herramienta de enseñanza, lo que hace necesario propiciar una convivencia donde prime el respeto, el buen trato y la participación de los estudiantes y demás miembros de la comunidad. Todo lo anterior, además de permitir el adecuado despliegue de los procesos educativos, favorece en los educandos el desarrollo de una autoestima positiva y de habilidades para relacionarse con los demás y para participar constructivamente en la sociedad (p. 95).

Se han establecido múltiples definiciones de las competencias. Por ejemplo, Bogoya (2000) resalta que las competencias implican actuación, idoneidad, flexibilidad y variabilidad, y las define como: "una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido. Se trata de un concepto asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes" (p.11).

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico. Pueden llevarse a cabo desde cualquiera de los modelos pedagógicos o desde una integración de ellos. Tobón (2005)

La OCDE define competencia como la capacidad para responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada. Cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales.

Acerca de las competencias, Tobón (2004) refiere:

Se propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción–actuación– creación, para resolver y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral– profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano (p. 47).

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico constituye el eje del quehacer de cada establecimiento, ya que este tiene por objetivo central lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes. Para ello, es necesario que los profesores y el equipo de gestión trabajen de manera coordinada y colaborativa. La principal labor de estos últimos es asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo. Por su parte, la responsabilidad primordial de los profesores es llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, lo que implica el uso de estrategias pedagógicas adecuadas y el monitoreo de la evolución de sus estudiantes. A esto se suma un elemento fundamental del trabajo pedagógico: la consideración de las características particulares de los educandos. En este sentido, el establecimiento debe hacerse cargo de responder a la diversidad de necesidades de sus estudiantes, en miras de superar las dificultades que pudieran entorpecer su desarrollo, así como de favorecer el despliegue de sus potencialidades.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2014) sostienen que: La dimensión Liderazgo comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación

institucional, a cargo del sostenedor y el equipo directivo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento (p,43).

El liderazgo escolar según nos indica el texto sobre las BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional. A través de este libro, LIDERES EDUCATIVOS ofrece un conjunto de herramientas orientadas a cultivar la colaboración que promueve el aprendizaje profesional entre pares, junto con fortalecer las condiciones bajo las cuales los profesores enseñan y los estudiantes aprenden. Hay tres aspectos clave del liderazgo pedagógico abordados en estas herramientas (p. 4).

Gestión Curricular

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las cuatro dimensiones de esta área son:

1. Organización Curricular

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular, como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

2. Preparación de la enseñanza

Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

3. **Acción Docente en el Aula**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

4. **Evaluación de la Implementación Curricular**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

Es importante considerar lo que nos señala Ana María Zoppi (2005) “La planificación de las actividades del aula es la antesala, pero también la matriz de la enseñanza. Apoyándose en ella, los maestros dan forma al currículum que despliegan”. (p.82) refiriéndose a cuán importante es la planificación para todo el proceso de la preparación de la enseñanza.

Es necesario también tener presente según Los Estándares Indicativos de Desempeño, que la gestión curricular se refiere a “las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa” (p. 71). Por tanto, esta área proyecta e involucra el trabajo al conjunto de actores escolares y no solo descansa en el profesorado.

Gestión de Recursos

La dimensión Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos. La gestión de recursos es clave para el funcionamiento del establecimiento, ya que provee el soporte para el desarrollo de la labor educativa. Dado que los profesores son el factor dependiente de la escuela que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes,

resulta esencial que el establecimiento gestione las acciones necesarias para contar con un equipo de trabajo suficiente, competente y comprometido, lo que implica, entre otras cosas, ofrecer buenas condiciones laborales, retroalimentar al personal respecto de su desempeño y promover el perfeccionamiento profesional. También se debe asegurar la provisión, administración y optimización de los recursos económicos, dado que estos condicionan significativamente el funcionamiento del establecimiento, afectando su viabilidad y continuidad en el tiempo. Junto con lo anterior, la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales y potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo.

Por su parte, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos permiten y facilitan la implementación de las actividades de enseñanza-aprendizaje

Basado en el Marco para la Buena Dirección la Gestión de Recursos 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. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recursos.php>

Por otra parte el Modelo de Calidad Gestión de Calidad según el Ministerio de Educación nos indica que El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

1. Recursos Humanos

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.

2. Recursos Financieros

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.

<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/gestionescolar/recursos.php>

MARCO CONTEXTUAL

La escuela Básica de Pozo Almonte se ubica a 54 kms al interior de la ciudad de Iquique, en calle Cascada 86, Pozo Almonte esta pertenece a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de la comuna de Pozo Almonte y su Historia remonta desde el 08 de Abril de 1886, donde se dicta la Suprema disposición para crear la Escuela Mixta N°4 de Pozo Almonte, siendo nombrada como Preceptora Interina a la Sra. Inés Urbina.

El presupuesto para dar inicio a las clases fue de \$900 para invertirlos en útiles de escuela.

Se dictan clases en 2 secciones que imparten los siguientes ramos:

1° Silabario y Libro Primero del lector americano, Aritmética (Cálculos y Sistema de numeración) , Gramática (Conjugación de verbos y definición de las siete partes de la oración) y Labores de Mano.

2° Lectura (prosa y verso), Caligrafía, Gramática, Aritmética (Sistema Métrico y las cuatro operaciones), Catecismo y Labores de Mano.

El 23 de Diciembre de 1894 a consecuencia de haber desaparecido el edificio de la Escuela por un incendio, el señor Intendente pasa nota a la Ilustre Municipalidad de Iquique para que se reinstale este plantel educacional, ubicándose en el local que iba a ser ocupado como Mercado y que se encontraba desocupado. En el año 1901 también producto de un siniestro desaparece la casa colegio de la señora Estefanía Forero, que se ubicaba en calle Aldunate cerca de la esquina de la calle del Comercio.

A petición de la población y por problemas que conlleva la unión de los alumnos, se divide la Escuela Mixta y a medida de que se iban creando nuevas escuelas en Iquique y la pampa, la enumeración de los centros educacionales cambiaba, a partir de 1915 se denominan: Escuela Elemental N°26 de Mujeres cuya Preceptora es la Sra. Ernestina Matis Dúnschede y la Escuela Elemental N°49 de Hombres, Preceptor Sr. Luis Orozco Andrade.

La población escolar aumenta de año en año en Pozo Almonte y es así como en 1927 se registra nuevos establecimientos

- G Escuela Particular de Ramón Riveros.
- G Escuela Comercial.

Debido a la gran crisis de este año, sumada a la paralización de las oficinas salitreras cercanas a Pozo Almonte, se fusionan a la Escuela Municipal.

Con fecha 26 de Junio de 1940, se fusionan las dos escuelas que funcionan en aquella época, pasando a llamarse de esa fecha Escuela Mixta N°30, cuya primera Directora fue la Srta. Lidia Morales C.. Esta es la fecha con que hoy se celebra nuestro aniversario N°66.

En 1972 se construye en la Población La Cascada un nuevo local, la Escuela funcionaba en calle Estación y atendiendo a los hijos de los trabajadores de la Empresa Sagasca S.A.

A partir del año 1978 el Ministerio de Educación, elaboró un sistema de diferenciación alfanumérica de las escuelas con la base de cantidad de alumnos matriculados, y así pasa a denominarse Escuela F- N° 97. En 1979 la escuela ubicada en La Cascada pasa a cobijar a todos los estudiantes del pueblo.

A contar del 11 de Julio de 1986 pasa a depender de la Ilustre Municipalidad de Pozo Almonte, y posteriormente el 01 de agosto de 1988 pasó a la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Pozo Almonte.

La escuela está constituida por un número de familias y estudiantes con diversidad de origen, es decir, formadas por un conjunto heterogéneo de grupos étnicos, culturales, lingüísticos o religiosos, y que motiva a disponer de un proyecto educativo que promueva la tolerancia como principio fundamental en la convivencia escolar.

De esta forma, se entiende la tolerancia como la aceptación de aquellas personas, situaciones o cosas que se alejan de lo que cada persona posee o considera dentro de sus creencias, es aceptación a la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa.

ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Los instrumentos que se describirán en este informe corresponden a una rúbrica, la cual posee criterios que permiten medir y realizar un diagnóstico respecto al nivel de calidad de cada una de las áreas en la gestión y liderazgo que se ven involucrados en el establecimiento.

La escuela presenta un amplio y sostenido trayecto en su historia, sobre todo en los cambios a lo largo del tiempo. Se busca con este instrumento poder medir en forma interna la gestión y liderazgo en sus distintas áreas y así poder analizar los resultados que nos arrojará luego de ser aplicada a docentes y equipo de gestión. Esto con el fin de ir buscando diagnosticar las falencias y poder así proponer mejoras que buscan ampliar el nivel de calidad de las áreas descendidas.

Este instrumento fue elaborado junto a miembros del equipo de gestión del establecimiento, además de ser consensuado y analizado en consejos de articulación con un grupo de docentes. Finalmente, este fue validado por el Director del Establecimiento, el señor Willices Rojas Bórquez.

El instrumento fue aplicado la segunda semana del mes de Diciembre del año 2022, siguiendo un protocolo que permite que un grupo de docentes le atribuyan la importancia necesaria a la instancia de evaluación:

- ✓ El instrumento es aplicado por mi persona a un grupo de 10 docentes del establecimiento, además del equipo de gestión que lo componen 5 profesionales.
- ✓ Los docentes a quienes se les aplica el instrumento lo realizan en un horario establecido para este efecto.
- ✓ El equipo de gestión aplica el instrumento en un horario diferido a los docentes, dadas las características contractuales de sus desempeños.

- ✓ Antes de iniciar la aplicación del instrumento es necesario entregar lineamientos y explicar en qué consiste, y el fin de su aplicación.
- ✓ Al comenzar, se les da las instrucciones y se asigna un tiempo mínimo antes de entregar el instrumento.
- ✓ Los docentes aclaran dudas en caso de que surjan y luego hacen entrega del instrumento.

A continuación, se presenta íntegramente el instrumento aplicado:

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.

1. Área Formación Basada en Competencias

1.1. Dimensión: Saber Conocer

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo docente en lo 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 docente se dedica a conocer las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo docente organiza sus actividades según el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de su asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo docente asegura la realización efectiva de sus clases calendarizadas, implementando procedimientos y estrategias para que motiven el aprendizaje de su asignatura.				
4. El equipo docente asegura la realización eficaz de sus clases implementando procedimientos para ir en apoyo constante de sus estudiantes, y para asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular y del aprendizaje efectivo en sus estudiantes además de colaborar con sus pares.				
6. El equipo docente posee 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 de competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente cuenta con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				

1.2. Dimensión: Saber Ser

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo docente en lo 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 docente se dedica a conocer sus propias necesidades e intereses que permitan transmitir de mejor manera la enseñanza en los estudiantes.				
2. El equipo docente explica sus actividades según criterios pedagógicos (como estrategias pedagógicas de su asignatura en conjunto a su experticia docente, y el trabajo en equipo entre otros docentes)				
3. El equipo docente analiza la realización efectiva de sus clases calendarizadas, e implementa procedimientos y estrategias para que se desarrollen actividades pertinentes a su asignatura.				
4. El equipo docente asegura el desarrollo de sus clases implementando e incentivando diversos procedimientos, para asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente monitorea y motiva regularmente el avance de sus prácticas pedagógicas para el logro del aprendizaje efectivo en sus estudiantes.				
6. El equipo docente sigue lineamientos metodológicos generales, realiza estrategias didácticas en su método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros y formas de uso de recursos educativos para potenciar su práctica pedagógica y proyectar competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente planifica las clases, las explicita con sus objetivos de aprendizaje a tratar, diseña y propone estrategias didácticas y evalúa del logro de los aprendizajes constantemente es los estudiantes.				

1.3. Dimensión: Saber Hacer

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo docente en lo 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 docente se dedica a realizar actividades que cubran las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo docente desarrolla sus actividades según el horario de cada curso, privilegia criterios pedagógicos, distribuye de manera equilibrada sus tiempos para la organización de su asignatura en la semana, utiliza su experticia, y desarrolla estrategias innovadoras para su enseñanza.				
3. El equipo docente realiza de manera efectiva sus clases ya calendarizadas, implementa procedimientos y estrategias para que se desarrollen actividades pertinentes a su asignatura.				
4. El equipo docente realiza de manera eficaz sus clases implementa procedimientos pedagógicos oportunos y apoya constantemente a sus estudiantes, para asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente utiliza la cobertura curricular como fuente de enseñanza y para el aprendizaje efectivo en sus estudiantes.				
6. El equipo docente practica y se guía por los lineamientos metodológicos generales, utiliza estrategias didácticas y metodológicas de enseñanza y de evaluación, pone en práctica las normativas vigentes y hace uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente planifica las clases, explicitando sus saberes respecto a los objetivos de aprendizaje a tratar, manifiesta estrategias didácticas y evalúa el logro de los aprendizajes de manera constante.				

2. Liderazgo Pedagógico

2.1. Dimensión: Establecer Dirección

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo la Unidad Técnico Pedagógica junto al equipo de gestión, en lo 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 docente se dedica a realizar actividades que cubran las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo docente desarrolla sus actividades según el horario de cada curso, privilegia criterios pedagógicos, distribuye de manera equilibrada sus tiempos para la organización de su asignatura en la semana, utiliza su experticia, y desarrolla estrategias innovadoras para su enseñanza.				
3. El equipo docente realiza de manera efectiva sus clases ya calendarizadas, implementa procedimientos y estrategias para que se desarrollen actividades pertinentes a su asignatura.				
4. El equipo docente realiza de manera eficaz sus clases implementa procedimientos pedagógicos oportunos y apoya constantemente a sus estudiantes, para asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente utiliza la cobertura curricular como fuente de enseñanza y para el aprendizaje efectivo en sus estudiantes.				
6. El equipo docente practica y se guía por los lineamientos metodológicos generales, utiliza estrategias didácticas y metodológicas de enseñanza y de evaluación, pone en práctica las normativas vigentes y hace uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente planifica las clases, explicitando sus saberes respecto a los objetivos de aprendizaje a tratar, manifiesta estrategias didácticas y evalúa el logro de los aprendizajes de manera constante.				

2.2. Dimensión: Rediseñar la organización

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo la Unidad Técnico Pedagógica junto al equipo de gestión, en lo 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 docente se dedica a reestructurar actividades que cubran las necesidades e intereses de los estudiantes con dificultades en su aprendizaje.				
2. El equipo docente desarrolla sus actividades según el horario de cada curso, redistribuye de manera equilibrada sus tiempos para la organización de su asignatura en la semana, utiliza su experticia, y desarrolla estrategias innovadoras para su enseñanza.				
3. El equipo docente implementa procedimientos y estrategias para que se desarrollen actividades pertinentes a su asignatura a pesar de los cambios que surjan en el período escolar.				
4. El equipo docente reevalúa sus procedimientos pedagógicos de manera oportuna para apoyar constantemente a sus estudiantes, y asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente diseña su propia cobertura curricular como una fuente de enseñanza y para el aprendizaje adecuado y efectivo en sus estudiantes.				
6. El equipo docente practica y se guía por los lineamientos metodológicos generales de establecimiento, utiliza estrategias didácticas y metodológicas de enseñanza y de evaluación, pone en práctica las normativas vigentes y hace uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje de competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente evalúa la planificación de las clases, explicitando sus saberes respecto a los objetivos de aprendizaje				

descendidos, manifiesta estrategias didácticas, plantea remediales y evalúa el logro de los aprendizajes de manera constante.				
---	--	--	--	--

2.3. Dimensión: Desarrollar Personas

Proceso general a evaluar: Procedimientos y prácticas que lleva a cabo la Unidad Técnico Pedagógica junto al equipo de gestión, en lo 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 docente recibe retroalimentación adecuada para realizar actividades que cubran las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El equipo docente es instruido por criterios pedagógicos claros, entregando de manera equilibrada sus tiempos para la organización de su asignatura en la semana, se reconoced su experticia, y refuerzo de estrategias innovadoras para su enseñanza.				
3. El equipo docente es evaluado de manera efectiva en sus clases ya calendarizadas, para la implementación de procedimientos y estrategias que desarrollen actividades pertinentes a su asignatura.				
4. El equipo docente es retroalimentado de manera eficaz sus clases para implementar procedimientos pedagógicos oportunos para asegurar el logro pertinente de objetivos en su asignatura.				
5. El equipo docente recibe una cobertura curricular de acuerdo a la enseñanza y el aprendizaje en el contexto de sus estudiantes.				
6. El equipo docente recibe lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y metodológicas de enseñanza y de evaluación, para poner en práctica según las normativas				

vigentes, y recibe recursos educativos para potenciar el aprendizaje de competencias en los estudiantes.				
7. El equipo docente explicita sus saberes respecto a los objetivos de aprendizaje a tratar, manifiesta sus estrategias didácticas y evalúa contantemente el logro de los aprendizajes en su asignatura.				

3. Gestión Curricular

3.1. 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.				
--	--	--	--	--

3.2. 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).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

3.3. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: 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.				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. 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.				

4.2. 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.				

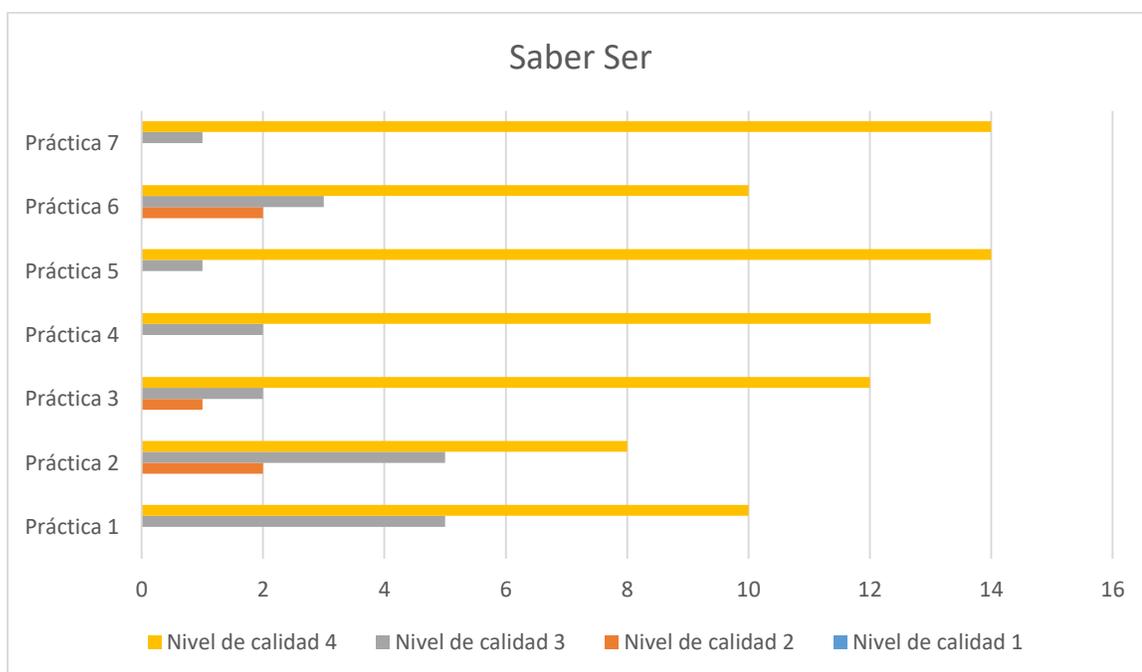
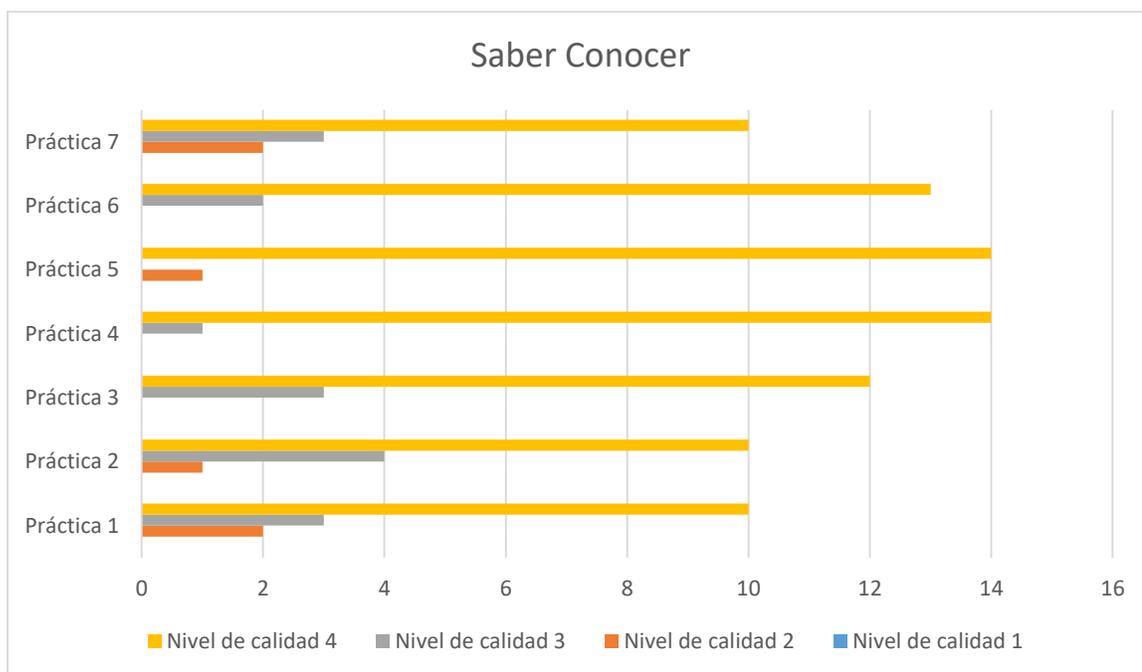
4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

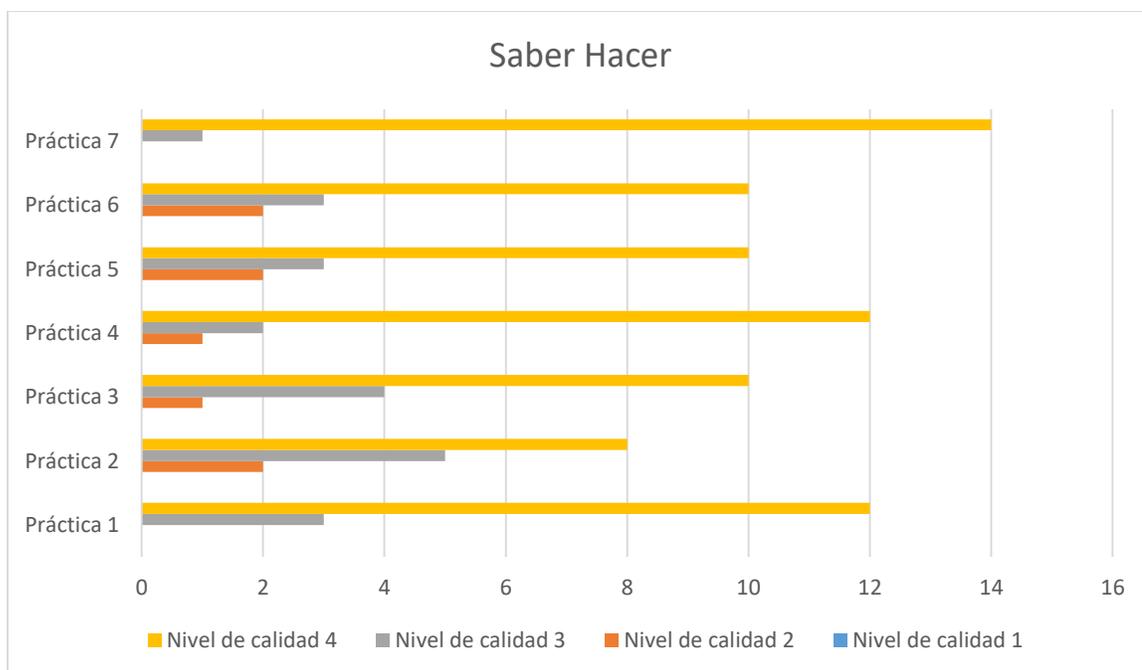
Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan 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.				
---	--	--	--	--

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

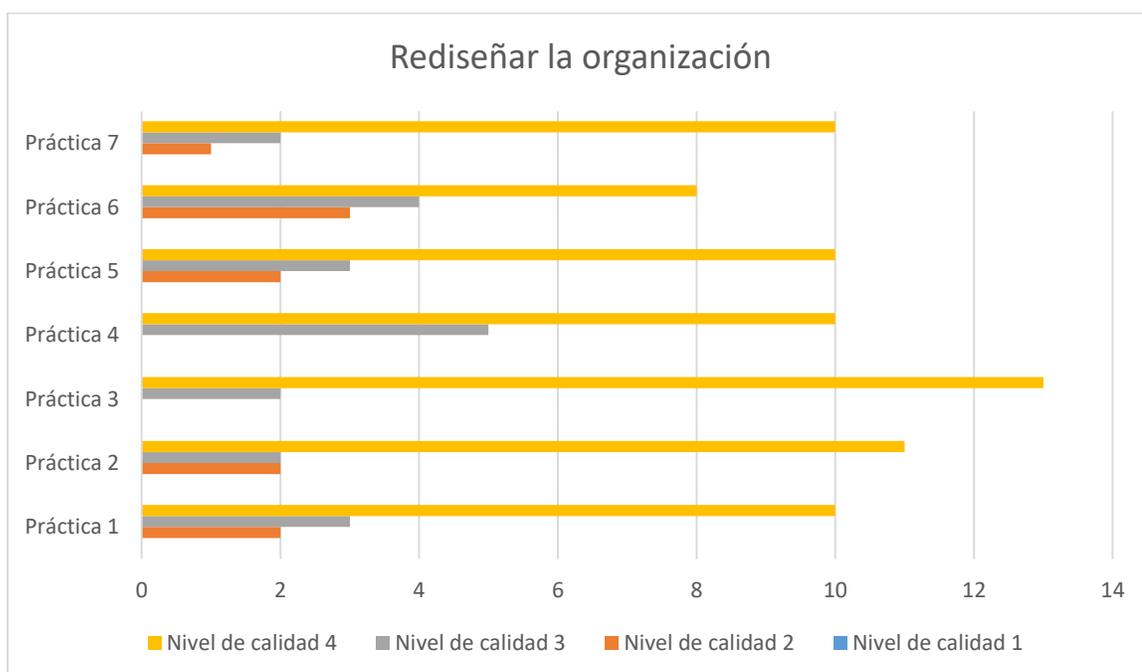
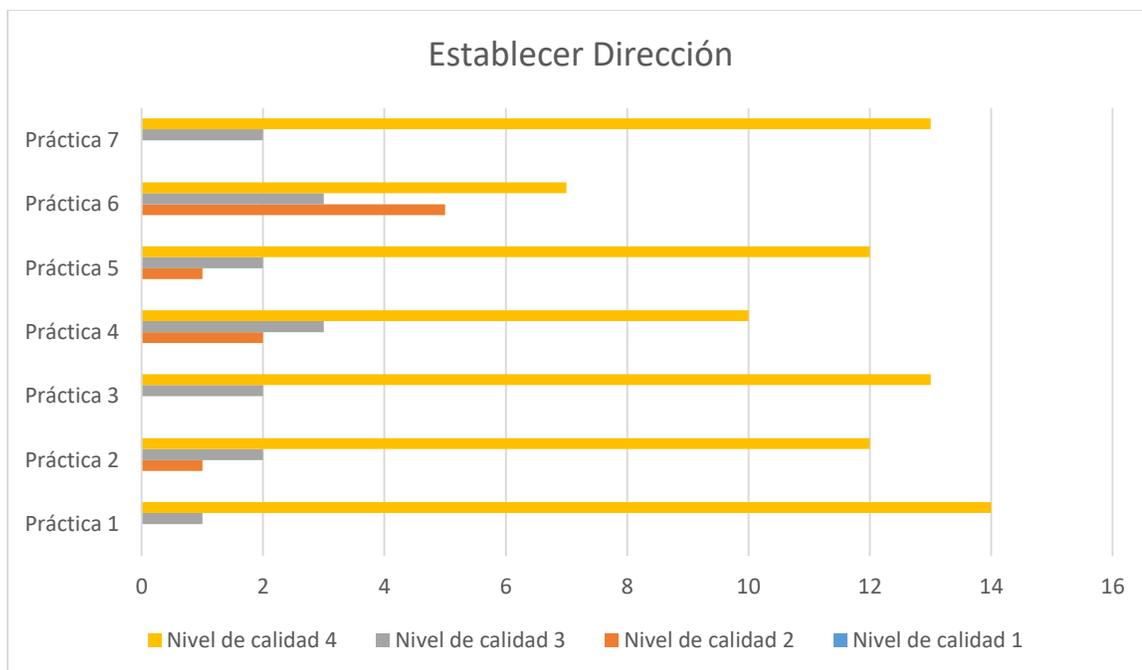
Formación Basada en Competencias

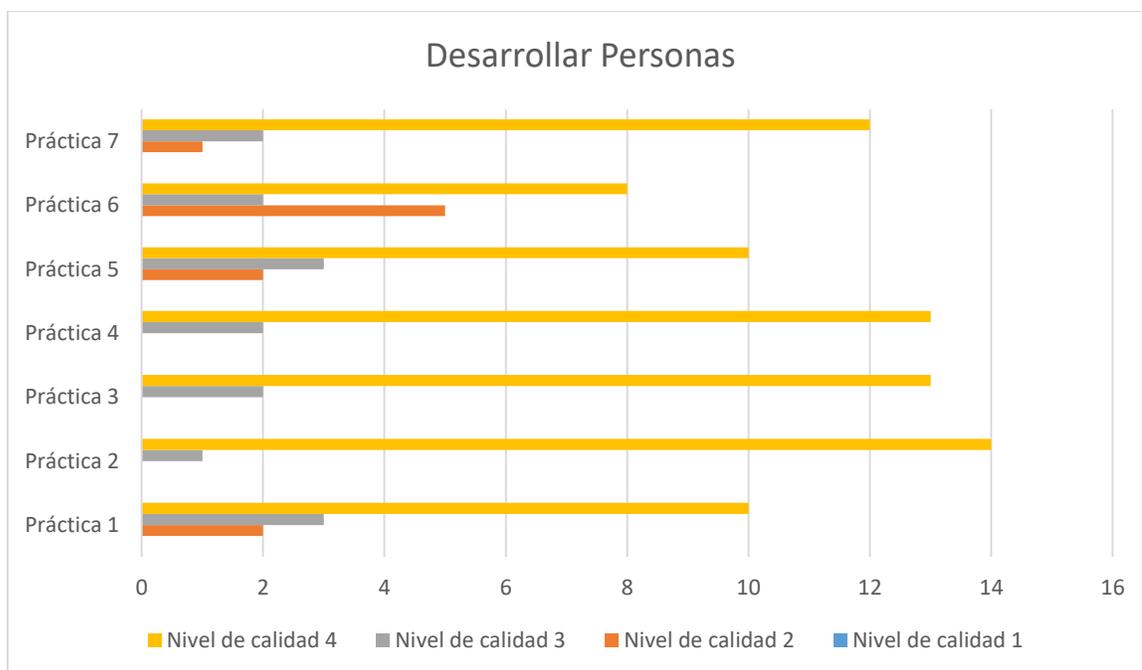




Las dimensiones evaluadas arrojan que generalmente existe gran compromiso hacia la automatización, iniciativas, trabajo colaborativo, procedimientos, estrategias, comprensión y análisis respecto a las prácticas y al desarrollo de competencias en docentes y estudiantes del establecimiento, sin embargo, es necesario observar que en la dimensión del saber ser y hacer hay una mayor tendencia al nivel de calidad 2, ya que en cada Práctica existe un conjunto de participantes que considera que el quehacer solo incorpora un propósito explícito y que es claro para todos los actores del establecimiento educacional, donde cuyos propósitos son sistemáticos, no obstante, no alcanza los estándares procedimentales y evaluativos para que este sea efectivo hacia el desarrollo de una formación basada en competencias, lo que hace necesario fortalecer conceptos y estrategias que apunten de manera eficaz hacia el desarrollo de competencias y su formación mediante actualizaciones coherentes al contexto escolar.

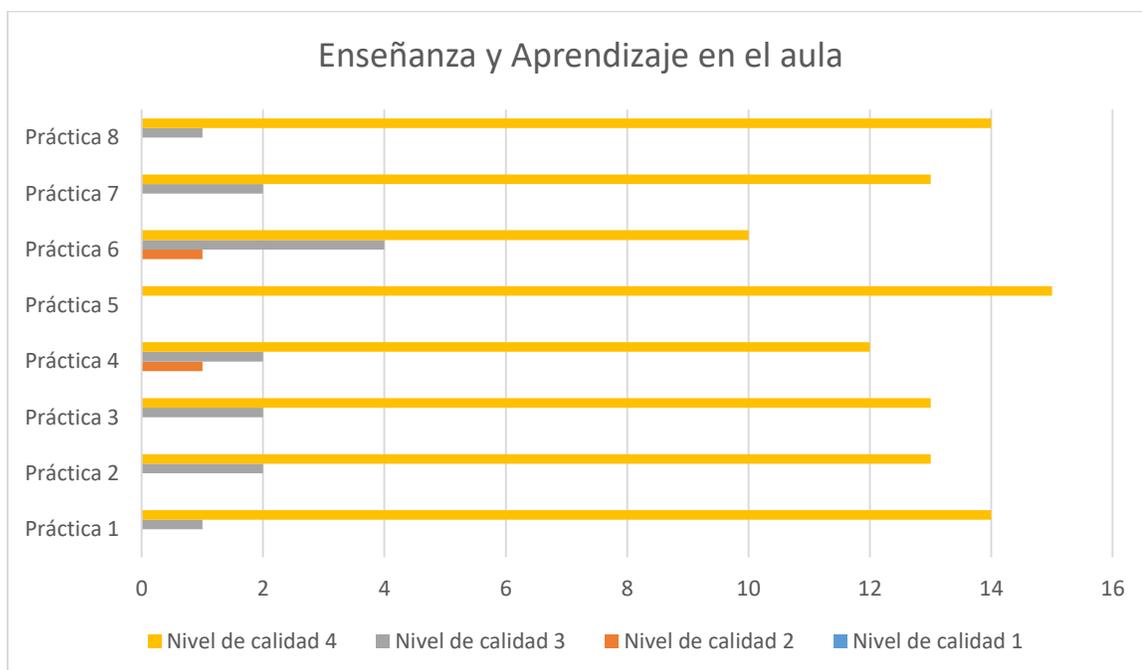
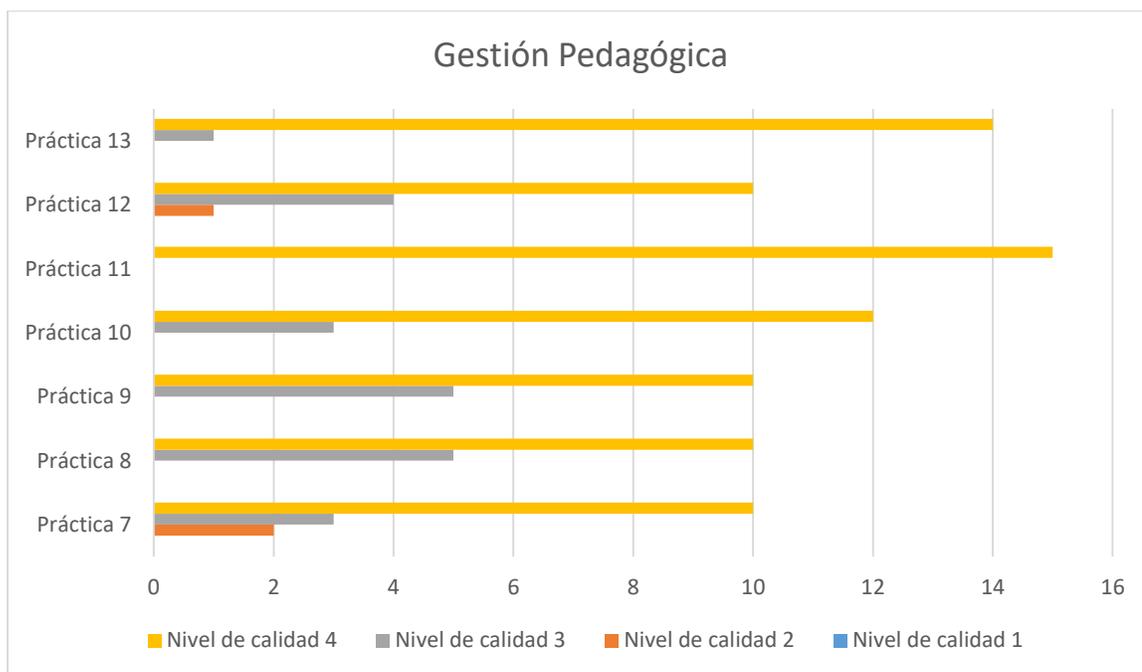
Liderazgo Pedagógico

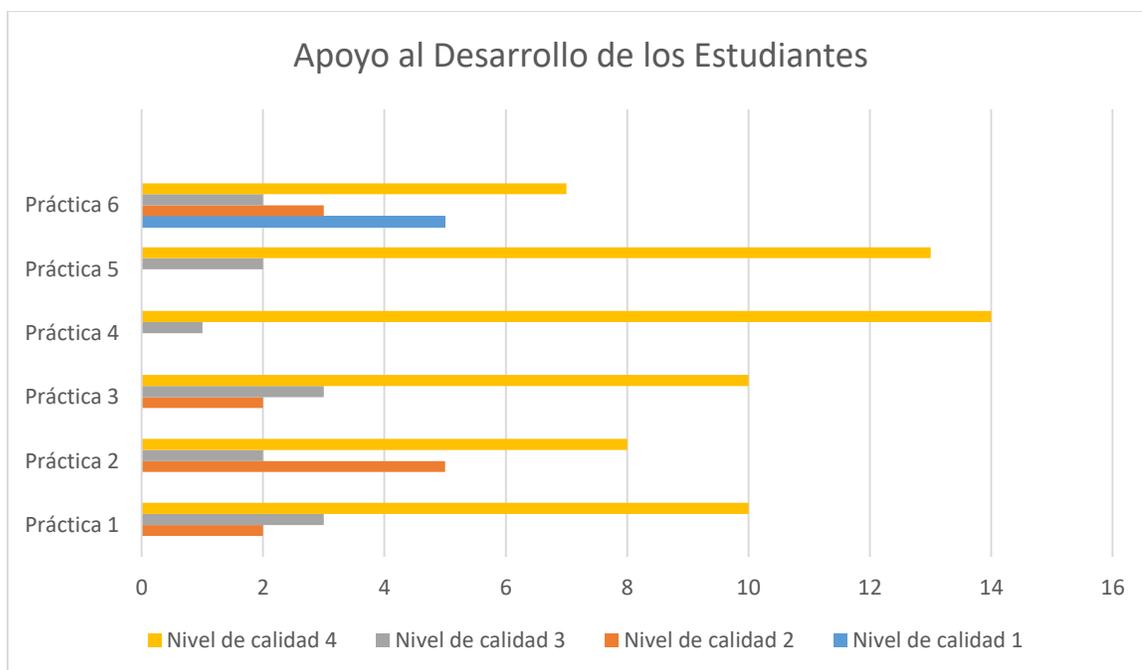




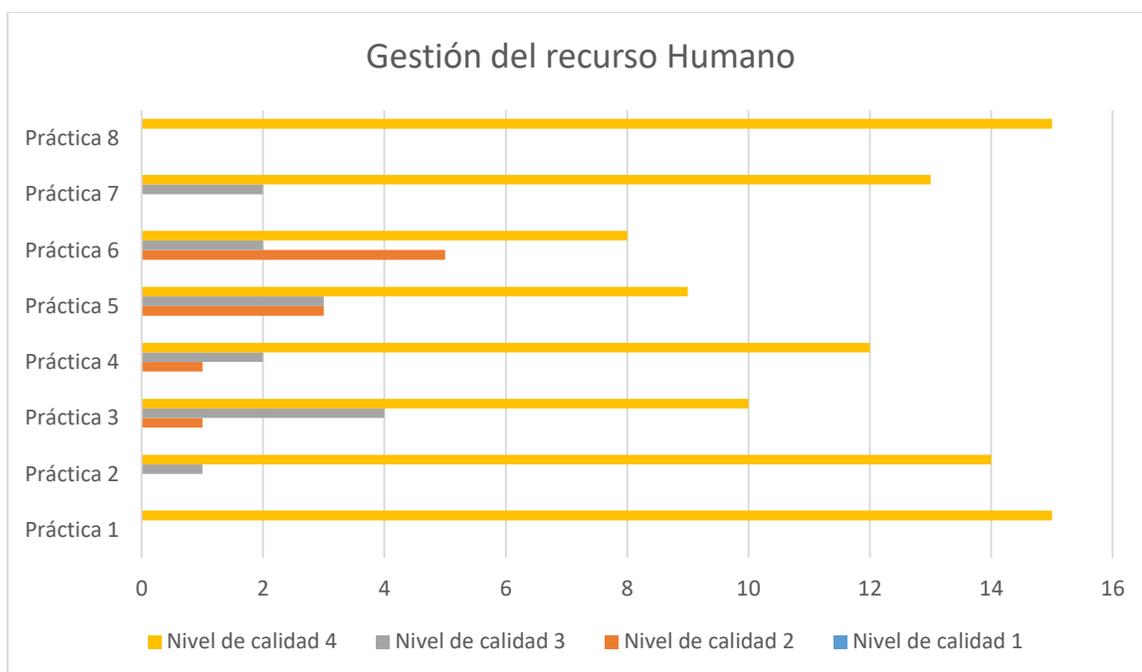
De acuerdo a los datos arrojados en esta área es importante mencionar que docentes y equipo de gestión consideran que en su mayoría sí se desarrolla una práctica adecuada respecto al liderazgo pedagógico, pero cabe destacar la importancia de poseer lineamientos claros y precisos que contribuyan a una práctica pedagógica y a la aplicación de normativas y estas se construyan en conjunto para el logro y cumplimiento de los requerimientos que implican el quehacer pedagógico y su liderazgo, por ello se hace notar que aquellas prácticas que enfocan el lineamiento son aquellas que poseen mayor cantidad de integrantes que concuerdan que esta práctica es muy descendida y necesita de una coordinación y el desarrollo en equipo para consensuar lineamientos que permitan un mayor proceso participativo y claro de aquello que se debe realizar.

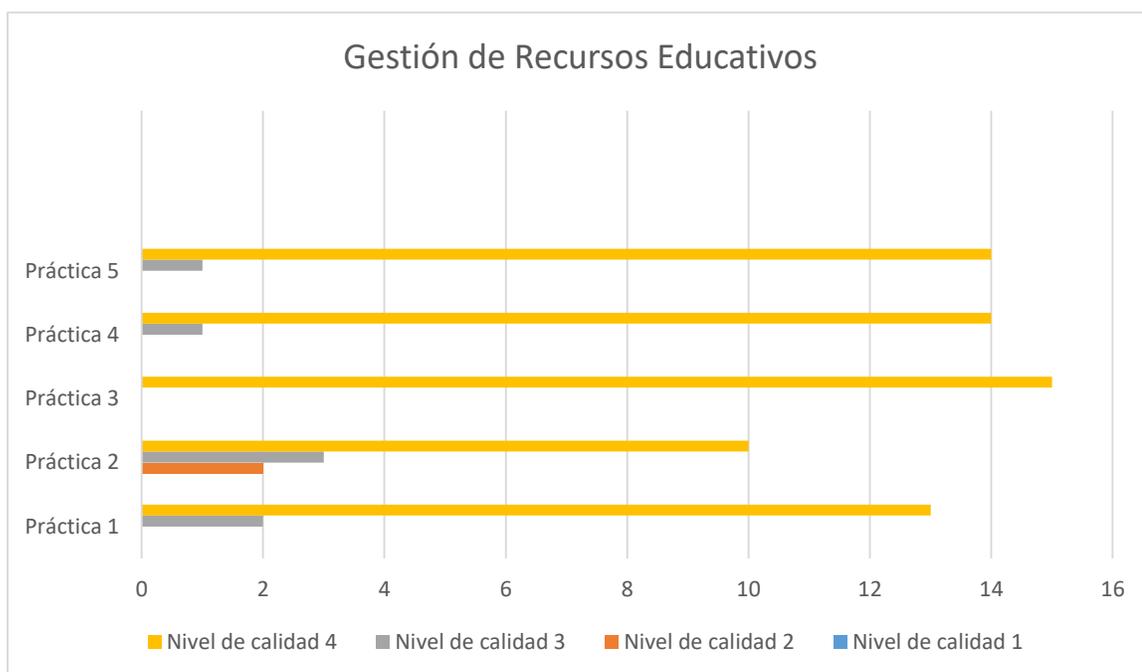
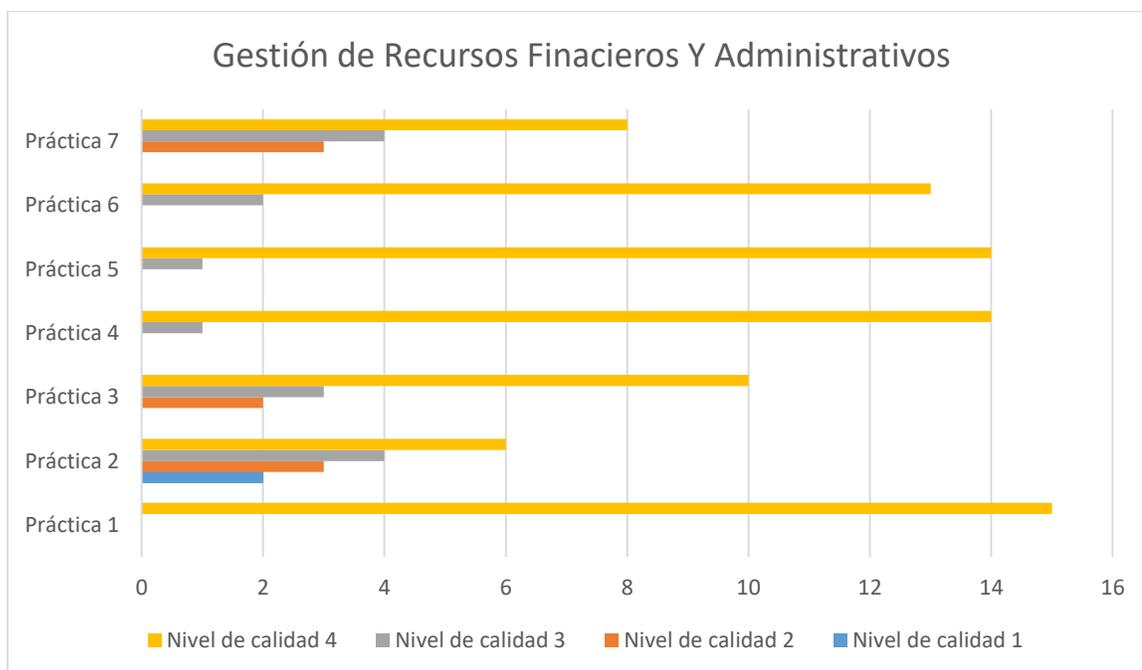
Gestión Curricular





Gestión de Recursos





Propuestas de mejora

Área: Formación Basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer conceptos y estrategias pedagógicas para la implementación en la formación basada en competencias.	Asignar tiempos a docentes para la adquisición de estrategias didácticas mediante talleres de perfeccionamiento en las áreas del desarrollo de competencias en estudiantes del siglo XXI.	Equipo de Gestión

Área: Liderazgo Pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Gestionar un proceso participativo para la construcción de lineamientos pedagógicos de manera conjunta entre docentes y equipo de gestión.	Construir lineamientos pedagógicos mediante un trabajo en equipo y participativo entre docentes y el equipo de gestión para la correcta implementación y logro de objetivos propuestos.	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica.

Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Establecer progresiones y avances curriculares que permitan monitorear el estado de cumplimiento de objetivos propuestos para el año educativo en curso.	Entregar formato institucional que permita a docentes registrar los objetivos a trabajar durante el periodo escolar de manera progresiva y con propuestas curriculares acorde al	Jefe de Unidad Técnico Pedagógica.

	grupo curso en que se desempeñe.	
Establecer un sistema de orientación vocacional que vaya en apoyo de los estudiantes en la elección de estudios superiores, incluyendo la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	Propiciar un espacio y entrega de información respecto al área vocacional e ir en apoyo para los y las estudiantes de manera de orientar a la elección de su futura escolarización y proyección educativa, entregando diversas alternativas en cuanto a instituciones y sus sistemas de financiamiento e ingreso.	Encargada de Convivencia Escolar

Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Asignar recursos para la implementación de proyectos por parte de docentes o departamentos por asignatura	Proponer a docentes y/o departamentos la implementación de proyectos para potenciar el aprendizaje de estudiantes en áreas descendidas.	Director

CONCLUSIÓN

En vista de los resultados analizados y contrastados con la literatura queda claro que el tipo de liderazgo y gestión ejercido en la Escuela Básica Pozo Almonte requiere de apoyo en ciertas dimensiones mayormente enfocadas al apoyo a estudiantes en lo vocacional, instancias participativas en la construcción de lineamientos, generación de instancias para el desarrollo de proyectos en las asignaturas, y en la actualización de procedimientos y estrategias para la Formación Basada en competencias el cual tendría un impacto mayormente positivo desde el punto de vista de los resultados académicos.

En respuesta a los resultados recabados podemos encontrar una cierta correlación entre el tipo de liderazgo y las gestiones realizadas, estos fomentan a que los resultados académicos posean mayor solidez y los cuales hasta la fecha muestran un impacto de estos en los y las estudiantes, dada la contingencia es necesario que se pueda contar con más herramientas que permitan aseverar en su totalidad la correlación, ya que al ser un diagnóstico delimitado nos deja algunas interrogantes que se podrían compartir para futuros trabajos de investigación.

Finalmente se espera que aquellas propuestas realizadas sean ejecutadas en el establecimiento de esta manera permita mejorar aquello que necesita de apoyo y a su vez permitir el logro de las expectativas y de objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional, lo que conlleva siempre al crecimiento oportuno en todos sus actores y ejecutores mediante la formación de individuos integrales para una sociedad en la que cada día está envuelta en constantes y diversos cambios.

BIBLIOGRAFÍA

Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos Y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar Mineduc, 2015 1ª edición. Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Ministerio de Educación. Chile.

Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016) Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones.

Tobón, S. (2005) Formación integral y competencias Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación.

Zoppi, A. M. (2008). El planeamiento de la educación: en los procesos constructivos del curriculum.