



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 DEL COLEGIO JOSEFINA MAGASICH ARZE, DE LA  
COMUNA DE VIÑA DEL MAR, REGIÓN DE VALPARAÍSO.

Nombre de la candidata a Magíster: Valeska Romero Olmedo.

Nombre del tutor guía: Rocío Riffo San Martín.

Nombre del tutor metodológico: Marlenis Martínez Fuentes.

Agosto, 2023.

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 1  |
| Introducción .....   | 2  |
| Marco teórico .....  | 5  |
| Marco contextual .....                                       | 18 |
| Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación ..... | 25 |
| Análisis de los resultados .....                             | 44 |
| Propuestas de mejora .....                                   | 65 |
| Conclusión .....   | 83 |
| Bibliografía .....   | 85 |
| Anexos .....   | 87 |

## RESUMEN

El presente informe aborda un diagnóstico integral de cuatro áreas fundamentales del Colegio Josefina Magasich Arze, ubicado en la Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso. Dichas áreas son la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos.

El objetivo es promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando las cuatro áreas ya mencionadas.

La metodología utilizada es la confección de una encuesta que contiene 90 preguntas, abarcando las áreas de Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Esta encuesta se realiza a un total de 21 docentes del establecimiento. Las preguntas se sometieron a un proceso de revisión y validación para garantizar que sean pertinentes y adecuadas para la población objeto, asegurando su confidencialidad de las respuestas. Luego, se procedió al análisis de los datos. Los resultados del análisis se interpretaron y se generaron informes y gráficos que resumen las percepciones y opiniones de los docentes en las diferentes áreas evaluadas. Con base en los resultados, se elaboraron planes de mejora para cada ámbito.

El diagnóstico realizado identifica tanto fortalezas como debilidades en cada área, permitiendo el desarrollo de propuestas de mejora concretas y viables. Estas propuestas se basan en buenas prácticas pedagógicas y enfoques innovadores, adecuadas al contexto específico del Colegio Josefina Magasich Arze.

El objetivo final del informe es contribuir al crecimiento y desarrollo integral de la comunidad educativa de la institución, promoviendo una educación de calidad y pertinente. Se busca formar ciudadanos competentes, críticos y comprometidos con el progreso de la sociedad.

## INTRODUCCIÓN

La educación es un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de una sociedad. En este contexto, los colegios juegan un rol crucial al proporcionar las herramientas necesarias para que los estudiantes adquieran conocimientos, habilidades y competencias que les permitan enfrentar los desafíos del siglo XXI.

El Colegio Josefina Magasich Arze, ubicado en la comuna de Viña del Mar, en la Región de Valparaíso, es una institución que desempeña un papel relevante en la formación de niñas y niños. Sin embargo, como en cualquier centro educativo, existen desafíos y oportunidades de mejora que deben ser abordados para garantizar una educación de calidad y pertinente.

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel mesocurricular, considerando las cuatro áreas fundamentales para el funcionamiento del colegio: la Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. A través de un análisis detallado de cada una de estas áreas, se busca identificar fortalezas y debilidades que permitan generar propuestas de mejora concretas y viables.

La investigación que se presenta ha sido formalizada en un documento escrito, estructurado en las siguientes secciones:

En primer lugar, se exponen los referentes teóricos que han sido abordados a lo largo de la investigación. En esta sección, se establece una base conceptual sólida que respalda el estudio.

Posteriormente, se procede al desarrollo del marco contextual, el cual tiene como propósito establecer el entorno y contexto en el cual se ha llevado a cabo la investigación. Este enfoque se centra de manera específica en el colegio "Josefina Magasich". En esta sección, se realiza una exploración profunda de los factores históricos, sociales y culturales que han ejercido influencia sobre la dinámica y evolución de esta institución educativa.

La subsiguiente sección de este trabajo, se dedica a establecer las bases metodológicas que han servido como guía para llevar a cabo la investigación. Aquí se proporciona una descripción detallada de cómo se diseñó el enfoque investigativo, se detallan los métodos que se utilizaron para recopilar los datos y se explica cómo se procesaron dichos datos.

Posteriormente, se presenta un análisis exhaustivo de los datos recabados de las cuatro áreas de formación. En esta etapa, se analizan a fondo los resultados obtenidos, se identifican patrones y tendencias significativas, y se extraen conclusiones fundamentadas en la información obtenida.

Además, se presentan propuestas concretas de mejora para cada una de las áreas, basadas en la muestra obtenida. Estas propuestas tienen como objetivo fortalecer las competencias adquiridas y mejorar la calidad del proceso formativo.

En la siguiente parte del trabajo se presentan las conclusiones derivadas de la integración y aplicación de conocimientos y habilidades tanto teóricas como prácticas. Estas conclusiones contribuyen al análisis creativo y a la resolución de una problemática relacionada con el objeto de estudio.

Finalmente, se incluyen los anexos que forman parte de la evidencia respaldatoria del estudio. Estos anexos consisten en material adicional, como datos complementarios, gráficos detallados que respaldan y enriquecen la investigación.

## MARCO TEÓRICO

La formación basada en competencias es un enfoque educativo que ha ganado prominencia en los últimos años debido a su capacidad para desarrollar habilidades prácticas y capacidades relevantes para el mundo laboral y la vida cotidiana. Su objetivo principal es proporcionar las bases conceptuales y pedagógicas necesarias para comprender la formación basada en competencias en el ámbito educativo.

Actualmente el siglo XXI exige un nuevo escenario, con nuevas formas de abordarlo tanto en educación básica y media. Dicho contexto convierte a los docentes en un elemento clave para abordar el cambio de época. “Los cambios ocurridos en la sociedad y el currículum, frente a los cuales urge actualizar las competencias, habilidades y conocimientos de los profesores” (vezub,2004, p.14).

El concepto de competencias surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona , sino la capacidad de emplearla para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, teniendo en cuenta el efecto que conllevan las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa; es decir, al componente actitudinal y valórico que incide sobre los resultados de la acción. “el modelo de la alternancia entre teorías y prácticas, entre estudio, intervención y reflexión, permite entrar en una dinámica de desarrollo personal y profesional en la cual los distintos tipos de saberes se integran y enriquecen mutuamente”.(Ferry, 1997.p.15)

Generalmente la educación se concibe como la relación de quehaceres entre el profesor y el alumno, entendidos éstos como los agentes educativos sin los cuales este proceso sería inconcebible. Ante los grandes cambios que se están produciendo en este momento histórico, la educación no puede permanecer estática, debe promover la generación de competencias en el contexto de una institución a través de los maestros o expertos de una determinada disciplina quienes, para que sea eficaz, deben ser

capaces de cumplir ellos mismos los criterios de logro de la profesión que enseñan. El papel del maestro entonces es enseñar, es decir, transmitir o propiciar el conocimiento en el alumno, cuyo papel en correspondencia es aprenderlo, adoptando el modo que el maestro o la situación requiere ya sea, como escucha, observador, lector, dibujante, escritor y/o hablante.

La educación basada en competencias pretende actualizar la formación de niños y jóvenes respecto a los requerimientos socioculturales, lograr esa vinculación es una tarea difícil de realizar, pero resulta imprescindible alcanzarla. Tiene su origen en las aportaciones del mundo del trabajo y ha llegado a la educación debido a la detección de la incapacidad de muchos estudiantes y profesionistas de no saber qué hacer con los conocimientos adquiridos.

Pensar en la aplicación o demostración de lo que se sabe en escenarios reales de trabajo e incluso en poder trasladar las habilidades básicas desarrolladas a otros escenarios laborales es gran parte de lo que se conoce como formación por competencias profesionales. Por tanto, la formación por competencias no es una mera tecnología educativa orientada al desempeño inmediato de habilidades, sino que contempla la educación integral del estudiante, pues aborda tanto los conocimientos teóricos como las Interacciones Didácticas: Propuesta de Intervención, habilidades, conocimientos prácticos o aplicativos, así como las actitudes y compromisos personales, que van del "saber" y "saber hacer " al "saber ser o estar (Morin, 1999).

Es importante conocer el concepto de competencias, el cual, según el diccionario, se usa en varios sentidos: a) como rivalidad entre varias personas que persiguen el mismo objeto; b) como el conjunto de los que ejercen el mismo comercio, la misma industria; c) como incumbencia; y, d) como capacidad, conocimiento profundo (García, 1983). De acuerdo con el contexto que el presente estudio aborda, la acepción de —competencia corresponde con esta última concepción. A su vez, el término —capacidad, en sentido figurado, se puede referir a la posibilidad de aprender algo o a la probabilidad de volver a realizar algo que ya se aprendió, ambos con el calificativo de excelencia. Tomando la

segunda acepción se puede decir que el concepto de competencia refiere la disposición para actuar efectivamente en situaciones específicas. Otros autores otorgan distintas definiciones, como, por ejemplo: —La competencia sólo tiene significado como desempeño relativo a situaciones específicas, fundamentado en habilidades y aptitudes funcionales previas (Ribes 1990:72). Esto es, el actuar efectivo en situaciones específicas, propio de las competencias, presenta dos dimensiones: una de ajuste morfológico que caracteriza a las habilidades, y la otra de ajuste funcional correspondiente a las aptitudes (Ibáñez y Ribes, 2001). El concepto de aptitud se refiere a la propensión a actuar de cierta manera, correspondiente a un criterio o requerimiento funcional; entonces, ser apto quiere decir poder ajustarse de una manera dada a una situación, de acuerdo a los criterios funcionales de cumplimiento o logro.

Considerando las nuevas demandas y lo que se le pide al profesor hoy en día, organismos internacionales señalan que las expectativas en la educación son cada día mayores. A juicio de estas instituciones, existe una creciente exigencia por calificaciones académicas más altas y hacen ver la necesidad de una actualización continua, tanto de la habilidad didáctica como del conocimiento de los profesores. Para dichos organismos esto es esencial "ya que para brindar al mundo de mañana el conocimiento y las competencias de las que dependen tan críticamente el progreso económico y social, las instituciones de educación y los docentes necesitan responder desarrollando e impartiendo el contenido educacional adecuado". Se agrega que es necesario complementar, por parte de los profesores, el manejo de su disciplina y la competencia pedagógica que le corresponde a la misma, con el fin de facilitar un alto nivel de competencias en sus alumnos.

Los profesores deberán enriquecer sus conocimientos y gestión pedagógica con las experiencias de otros, basar sus decisiones en las características del entorno donde se desempeñan y tomar un rol más protagónico en la gestión del sistema escuela (OECD/UNESCO, 2001). Por otra parte, Bretel (2002) señala que la gama de tareas del docente incluye la planificación de sus actividades de enseñanza, teniendo presente las características de los destinatarios de la educación, las del entorno en que viven y las de

la sociedad que deberán enfrentar. También incluye la capacidad para establecer ambientes de Interacciones Didácticas: Propuesta de Intervención, aprendizajes que facilitan la participación e interacción entre alumnos y profesor; la creación de herramientas de evaluación apropiadas que le permitan, por una parte, detectar las dificultades de sus alumnos y alumnas y, en consecuencia, apoyarlos y, por otra parte, evaluar el efecto de su propia estrategia de trabajo. Las competencias básicas que requiere todo docente, según Hernández (1999), son el conocimiento del contenido de su enseñanza y el modo como ese contenido puede tener sentido para el estudiante; el docente debe saber hablar en un lenguaje comprensible y promover el diálogo con los estudiantes (es decir, debe saber comunicar y generar comunicación); el docente debe ponerse de manifiesto como quien se pone frente a los alumnos para mostrar y entregar lo que tiene y quiere y; el docente debe plantear y obedecer unas reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas. En la misma perspectiva otros autores señalan: —Hoy necesitamos a nuestros docentes apropiándose del mejor conocimiento disponible sobre la educación, con capacidad autónoma para actualizarlo y recrearlo. Tampoco se trata de un mero desafío cognitivo. Es deseable una vocación y un compromiso afectivo con una tarea que es social y que tiene que ver con la formación de personas. Es, finalmente, un desafío práctico: requiere capacidades. Las habilidades y los desempeños son imprescindibles tanto como los conocimientos y las aptitudes (Bretel, 2002:10).

En síntesis, el auge de las competencias en la educación se corresponde con una mayor implicación de la sociedad en la educación, la cultura de la calidad, la globalización y la competitividad empresarial. Esta construcción histórica del concepto de competencias en torno a múltiples referentes disciplinares y demandas socioeconómicas es lo que explica la diversidad de definiciones y metodologías para llevar a la práctica el enfoque de competencias. Sin embargo, en esta característica, que se ha visto como una falencia sustancial de las competencias, es donde precisamente reside la mayor virtud del enfoque de competencias, en tanto su naturaleza tiene una visión multidisciplinar y esto hace que este enfoque pueda alimentarse de diferentes contribuciones. Así mismo, esta naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas

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

En el ámbito del liderazgo pedagógico, se concibe el liderazgo como la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales". (Morel, Bauzá y Marañón, 2013, p. 5) El liderazgo constituye una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización o institución determinada colaboren y se sientan comprometidos por cumplir las metas y objetivos planteados. Siempre se ha considerado que el líder a decir de Morel, Bauzá y Marañón (2013) es aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque éstos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto, para ser un líder no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal. (p. 5) De ahí que se asume este concepto y se considera a criterio valorativo que el liderazgo constituye el sistema de influencias que ejerce un individuo o grupos de personas dirigidas a organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas por medio de la generación de ideas en común, la reflexión sobre el trabajo y la creación de oportunidades que le permitirán lograr que los miembros de una determinada organización colaboren voluntariamente, con compromiso y entusiasmo en el logro de las metas y objetivos establecidos. Por consiguiente, el liderazgo forma parte de las competencias profesionales que deben caracterizar a un maestro de Educación Básica durante sus desempeños docentes. La competencia profesional según Tejeda y Sánchez (2012) es una cualidad humana que se configura como síntesis dialéctica en la vinculación funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades) y saber ser (valores y actitudes) que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos personológicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socioprofesional y humano en correspondencia con las características y exigencias complejas del entorno". (p. 21) Se asume esta definición debido al carácter personológico que la connota; es decir, que se toma como centro al ser humano, privilegiando por

encima de lo funcional y lo operacional. expresadas mediante su desempeño profesional sobre la base de los recursos personológicos del sujeto, que le permiten resolver problemas relacionados con la dirección del proceso educativo de los escolares de la Educación Básica (incluyendo otros no predeterminados) con compromiso y sentido de pertenencia. La competencia profesional en su estructuración didáctica, incorpora elementos de naturaleza formativa que se configuran en el estudiante de forma dinámica y compleja y que son expresados por la versatilidad del desempeño que él realiza, a partir de las exigencias y normas contextuales del entorno. En este sentido, Tejeda (2011) considera que el desempeño profesional es el modo de expresión por el profesional del desarrollo alcanzado en las competencias, las que cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias socio-laborales en los contextos donde cumple las actividades, tareas o roles inherentes a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión.

No importa el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión: el liderazgo educacional a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas (Anderson, S., 2010).

Específicamente, la evidencia disponible respecto del liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, citado en Anderson, 2010):

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

En función de lo anterior, resulta necesario señalar una definición que permita comprender qué es el liderazgo; sin embargo, esta capacidad ha sido conceptualizada de múltiples maneras. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006, citado en Horn y Marfán, 2010), el liderazgo se caracteriza por

“fijar un norte para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección”. A través de la búsqueda en la bibliografía, es posible apreciar diversas características que son recurrentes y que refieren al liderazgo. Entre ellos 1: A pesar de la individualidad de los líderes, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo.

Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. Numerosos estudios han demostrado que el liderazgo pedagógico efectivo es uno de los factores clave para mejorar los resultados académicos de los estudiantes y el desempeño global de las instituciones educativas. Investigaciones como el famoso Estudio del Proyecto de Efectividad Escolar de Leithwood y Riehl (2003) encontraron una correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y el éxito académico de los estudiantes.

Investigaciones sobre Prácticas de Liderazgo Pedagógico: La literatura académica ha examinado diversas prácticas de liderazgo pedagógico que pueden tener un impacto positivo en la enseñanza y el aprendizaje. Algunas de estas prácticas incluyen la observación y retroalimentación docente, la promoción de la reflexión pedagógica, la creación de comunidades de aprendizaje y la promoción del desarrollo profesional docente.

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. Los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los Centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución. En esta línea hemos diseñado un modelo de caracterización

de los directivos, que se explicita en el dominio de las competencias más valoradas, como son: Gestión, Humana y Técnica (Medina y Gómez, 2012). Para clarificar este modelo es útil la representación del liderazgo basado en investigaciones previas que constatan el valor del mismo y su impacto en la mejora de la cultura de los Centros:

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos. Pittinsky (2009) enfatiza que el líder debe fomentar la coordinación y fortalecimiento de los grupos con los cuales se relaciona, logrando una mejora en la cultura organizacional y estimulando un compromiso máximo de todas las personas involucradas. Se resalta especialmente el concepto de “alofilia”, que promueve actitudes positivas hacia todos los integrantes del equipo.

Los estudios sobre efectividad escolar, el enfoque transformacional, las prácticas de liderazgo y la consideración del contexto cultural son algunos de los aspectos que respaldan la importancia del liderazgo pedagógico como un elemento fundamental para el éxito de las instituciones educativas.

La gestión curricular y la capacitación docente son dos componentes interdependientes y cruciales en el ámbito educativo, especialmente en un contexto de cambios sociales y requerimientos educativos en constante evolución. En este marco teórico, se exploran las relaciones entre la gestión curricular y la capacitación docente, su importancia, características y desafíos, respaldados por la perspectiva de diversos autores y enfoques educativos.

La gestión curricular y la capacitación docente son dos caras de la misma moneda en la búsqueda de una educación de calidad. La gestión curricular se refiere a la planificación,

diseño, implementación y evaluación de los planes de estudio, asegurando su alineación con los objetivos educativos y las necesidades de los estudiantes. Por otro lado, la capacitación docente implica el desarrollo profesional de los educadores para mejorar su práctica pedagógica y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo.

Según Tobón (2015), la gestión curricular por competencias es un proceso continuo y dinámico que busca garantizar la pertinencia de la formación del estudiante en un marco ético y contextual. Esta gestión se basa en una comprensión profunda de la realidad institucional y social, lo que enfatiza la importancia de la formación docente en la implementación efectiva de un currículo orientado a competencias.

En la actualidad, existe una tendencia a evaluar y modificar el currículo en intervalos cada vez más cortos para adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad y del entorno laboral. Esta dinámica crea la necesidad de una capacitación docente constante y actualizada para implementar eficazmente las innovaciones curriculares y garantizar que los estudiantes desarrollen las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Además, los cambios sociales imprevistos pueden tener un impacto significativo en la educación, lo que subraya la importancia de una gestión curricular y una capacitación docente flexibles y adaptables.

De acuerdo con De Zubirías (2013), la capacitación y gestión curricular deben enfocarse en el desarrollo integral, contextualización y profundidad en lugar de simplemente buscar la extensión del contenido. Esto implica que la formación docente y la gestión curricular deben estar alineadas para garantizar una educación de calidad que trascienda la mera transmisión de conocimientos y promueva el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

La relación entre currículum y gestión es esencial para comprender cómo se implementan los planes de estudio en el aula y cómo se traducen en experiencias de aprendizaje significativas para los estudiantes. A menudo, los establecimientos educativos han operado bajo la administración separada de la acción curricular, centrándose principalmente en aspectos administrativos y dejando de lado la reflexión pedagógica. Sin embargo, a medida que se reconoce la importancia de gestionar el currículum de manera integral, se comprende que el currículum escolar también debe ser objeto de gestión.

La gestión curricular se entiende como parte del marco más amplio de la gestión educativa, que involucra la construcción de saberes teóricos y prácticos relacionados con la organización escolar, los aspectos administrativos, los actores involucrados y, por supuesto, el currículum escolar. Esto implica una focalización en los aspectos pedagógico-didácticos y en la toma de decisiones sobre qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar (Antunez, 1998).

La gestión curricular y la capacitación docente enfrentan diversos desafíos en el entorno educativo actual. La necesidad de mantenerse al día con los cambios sociales, tecnológicos y culturales, la atención a la diversidad de estudiantes y la búsqueda de una educación pertinente y significativa son algunos de estos desafíos. Además, es crucial reflexionar sobre la relación entre el currículum formal y la realidad práctica en las aulas, así como considerar la participación activa de la comunidad educativa en la gestión curricular y en la identificación de necesidades de capacitación.

La tecnología y la globalización también han introducido nuevos retos en la gestión curricular y la capacitación docente. Los educadores deben estar preparados para integrar de manera efectiva las herramientas tecnológicas en su práctica pedagógica y para fomentar el desarrollo de habilidades digitales en los estudiantes.

En el contexto educativo actual, la gestión curricular y la capacitación docente son dos pilares fundamentales para garantizar la calidad y relevancia de la educación. La gestión curricular, basada en un enfoque por competencias, busca responder a las demandas cambiantes de la sociedad y del mundo laboral, y su implementación efectiva depende en gran medida de una capacitación docente adecuada y continua. La intersección entre currículum y gestión subraya la importancia de tomar decisiones pedagógicas y organizativas informadas para lograr una educación de calidad que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del futuro. A pesar de los desafíos actuales, la gestión curricular y la capacitación docente bien articuladas pueden contribuir significativamente al logro de metas educativas y al desarrollo integral de los estudiantes en un mundo en constante cambio.

La gestión de recursos desempeña un papel sumamente significativo al garantizar la eficacia y la eficiencia de las instituciones educativas en la consecución de sus objetivos educativos y formativos. Esta esfera de la gestión engloba una serie de enfoques teóricos y pruebas empíricas respaldadas por autores de renombre que profundizan en la importancia y las dimensiones esenciales de la gestión de recursos en el ámbito escolar.

Dentro de este marco, la gestión de personal en el contexto escolar adquiere una dimensión crucial que abarca la planificación, la contratación, la formación y el desarrollo continuo de docentes y personal administrativo. Michael Fullan, autor reconocido en el campo educativo, enfatiza en su obra "Liderando en una Cultura de Cambio" (2001) que el liderazgo educativo se erige como un pilar fundamental para movilizar al personal y forjar un equipo altamente comprometido en la búsqueda constante de mejoras educativas.

En esta línea, la gestión de recursos financieros cobra una relevancia vital para asegurar la viabilidad y el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas. Thomas A. Greaney, en su influyente obra "La Gestión Financiera de las Escuelas" (1999), subraya la importancia de una planificación financiera estratégica y la asignación eficaz de recursos para enriquecer las experiencias de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

Otro componente esencial es la gestión de recursos materiales, la cual abarca la adquisición y el manejo adecuado de materiales y equipos educativos. Autores como David K. Cohen y Heather C. Hill, en su obra "Aprendices y Maestros: Nuevos Paradigmas de Enseñanza" (2001), resaltan la necesidad imperante de proporcionar materiales apropiados y entornos de aprendizaje enriquecidos para respaldar las prácticas pedagógicas efectivas.

Las investigaciones de destacados académicos como Kenneth Leithwood y Doris Jantzi en "Modelos Transformacionales de Liderazgo y Efectividad de las Escuelas" (2006) arrojan luz sobre la trascendencia de la gestión de recursos en el contexto escolar. Sus conclusiones destacan la profunda influencia que la gestión de recursos y el liderazgo ejercen en el logro del éxito estudiantil y en la mejora del desempeño educativo.

En paralelo, los desafíos inherentes a la gestión de recursos son objeto de análisis por parte de Allan Odden en "Educational Leadership for America's Schools" (2012). Odden explora la necesidad de establecer una distribución equitativa de los recursos y subraya la importancia de tomar decisiones basadas en datos precisos para maximizar la inversión en educación.

Las estrategias estratégicas que impulsan la gestión de recursos escolares son abordadas en profundidad por Alma Harris en su influyente obra "Effective Leadership for School Improvement" (2003). Harris examina de qué manera el liderazgo eficiente

puede guiar la gestión de recursos y fomentar la colaboración efectiva entre el personal escolar.

En última instancia, la gestión de recursos en el contexto escolar se erige como un pilar fundamental para el funcionamiento exitoso de las instituciones educativas. Autores de la talla de Fullan, Greaney, Cohen, Hill, Leithwood, Jantzi, Odden y Harris recalcan la importancia capital de una gestión efectiva de personal, recursos financieros y materiales para elevar la calidad de la educación y alcanzar resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes. La literatura académica refuerza la necesidad de abordar con diligencia los desafíos presentes y aplicar estrategias pertinentes para optimizar la gestión de recursos en los contextos escolares.

En conjunto, estos cuatro aspectos del marco teórico contribuyen a la comprensión integral de la educación, abordando desde la planificación curricular y la formación de docentes hasta el liderazgo eficaz y la gestión eficiente de los recursos. Cada área interconectada contribuye al mejoramiento continuo de la educación y al logro de resultados de aprendizaje sólidos para los estudiantes.

## MARCO CONTEXTUAL

El Colegio Josefina Magasich es un establecimiento educacional particular subvencionado que tiene como objetivo principal brindar una formación integral a sus alumnos y alumnas basada en los valores católicos. La acción pastoral juega un rol fundamental en esta institución, siendo el eje sobre el cual se apoyan todas las demás actividades y lo que le otorga su identidad y característica distintiva.

La matrícula actual del colegio consta de 219 alumnos, quienes se distribuyen en los niveles desde Pre Kínder hasta 6° básico.

La institución se encuentra ubicada en la comuna de Viña del Mar, donde orienta sus esfuerzos para atender las necesidades educacionales de las poblaciones inmediatamente adyacentes, manteniendo siempre presente su compromiso de servir a los alumnos más vulnerables de la comunidad.

El cuerpo docente del colegio está compuesto por 14 docentes en el aula, 4 docentes directivos y 5 asistentes de aula. Además, cuenta con un equipo de apoyo conformado por 3 profesionales en Educación Diferencial, 1 psicólogo, 1 fonoaudióloga, 1 asistente social y 1 terapeuta ocupacional. Asimismo, se dispone de 4 profesionales encargados de los talleres complementarios, 1 personal administrativo y 2 auxiliares de aseo.

Esta comunidad educativa trabaja en conjunto para proporcionar una educación de calidad, fomentando el desarrollo académico, social y espiritual de sus alumnos. El Colegio Josefina Magasich se compromete con el crecimiento y bienestar de cada estudiante, buscando siempre fortalecer los lazos con las familias y la comunidad para

lograr un impacto positivo en la formación de futuros ciudadanos íntegros y comprometidos con su entorno.

El Colegio fue fundado en el año 1991 por el Padre Kepa Bilbao Laca, como parte del Proyecto Fundacional junto a los Colegios Rebeca Fernández (fundado en 1987) y Juanita Fernández (fundado en 2001). Inicialmente, el colegio comenzó como un jardín infantil, atendiendo a 60 alumnos de Educación Parvularia en dos salas de clases con servicios básicos.

El positivo recibimiento por parte de los padres y apoderados llevó al colegio a adquirir dos nuevas propiedades para ampliar sus instalaciones y aumentar su cobertura de cursos básicos, llegando a atender hasta séptimo básico y a más de 300 alumnos. Sin embargo, debido a disposiciones ministeriales y limitaciones de espacio, el colegio decidió priorizar la calidad de la enseñanza y redujo la cobertura hasta sexto año básico, manteniendo un promedio de 25 alumnos en Educación Parvularia y 30 alumnos por curso en Educación Básica.

Desde su creación, el colegio ha promovido una educación de calidad y formación integral, involucrando activamente a los padres y apoderados en la educación de los estudiantes. Se ha enfocado en el desarrollo personal y profesional de sus pupilos, inculcando el esfuerzo personal en pro de un futuro mejor.

A lo largo de los años, el colegio ha mejorado sus recursos y equipamiento de salas, ha incorporado tecnología en el proceso educativo y ha realizado acciones de mejoramiento continuo. En el año 2008, el colegio se incorporó al funcionamiento según la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), lo que implicó la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) anual para mejorar la calidad educativa y la gestión.

El colegio ha implementado el Equipo Psicosocial (EPS) a nivel de Fundación para brindar apoyo integral a los estudiantes con dificultades sociales, emocionales y conductuales. Además, desde 2011, el colegio cuenta con el Programa de Integración Escolar (PIE) para atender a alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE) permanentes y transitorias, proporcionando apoyo y recursos para su desarrollo académico y personal.

En resumen, el Colegio Josefina Magasich Arze ha tenido un recorrido desde su fundación en 1991, enfocado en brindar una educación de calidad, fomentar la participación de la comunidad educativa y adaptarse a las necesidades de los estudiantes para ofrecer un ambiente propicio para su desarrollo integral.

En relación a los antecedentes geográficos, el Colegio Josefina Magasich Arze se encuentra en un contexto que combina características urbanas y rurales en el sector de Viña del Mar Alto. En esta zona, se pueden observar tanto áreas verdes como espacios de recreación, comercios e iglesias de diversas religiones, lo que enriquece la vida cotidiana de la comunidad escolar.

Un elemento significativo en la cercanía del colegio es la presencia de la Iglesia Padre Damián de Molokai, la cual es utilizada por los residentes del sector, padres y apoderados, así como por los alumnos del colegio para actividades de catequesis y momentos recreativos con otros niños del área.

En cuanto al nivel educativo de los habitantes del sector, la mayoría ha completado la Enseñanza Básica, mientras que algunos padres y apoderados han alcanzado estudios de Enseñanza Media, y en casos escasos, se cuentan con estudios técnicos o profesionales.

Los ingresos en esta área varían, con un promedio que abarca desde 1 ingreso mínimo hasta 2 de estos imponible, lo que corresponde a un rango de \$241.000 a \$442.000. Las viviendas en el sector son de material mixto, combinando elementos como madera, cemento y ladrillo, entre otros.

El Colegio Josefina Magasich Arze tiene una población estudiantil principalmente conformada por niños y niñas del sector de Mirador de Reñaca y Reñaca Alto. Es importante mencionar que la institución está adscrita a la Ley de Subvención Escolar Preferencial y cuenta con un total de 84 alumnos prioritarios, lo que indica que hay una importante cantidad de estudiantes que provienen de contextos socioeconómicos más vulnerables.

El índice de vulnerabilidad del colegio, según lo señalado por JUNAEB, es del 89%, lo que subraya la importancia de abordar las necesidades específicas de la comunidad educativa y trabajar en la mejora continua de la calidad educativa, considerando el contexto social y económico en el que se encuentra inmerso el colegio. La diversidad y complejidad del entorno en el que se encuentra el Colegio Josefina Magasich Arze plantea desafíos y oportunidades para desarrollar un proyecto educativo que responda a las necesidades y aspiraciones de la comunidad escolar.

Cuando nos referimos a los principios y enfoques educativos que sustentan a la institución, cobra relevancia definir qué entendemos por Calidad, en coherencia con los procesos de cambio a nivel nacional, así como con nuestros principios fundantes. La Calidad Educativa busca garantizar el desarrollo cognitivo de los alumnos, así como estimular el desarrollo creativo y afectivo para que puedan adquirir valores y actitudes que les permitan ser ciudadanos responsables. Asimismo, la educación de calidad está relacionada con las competencias profesionales de los docentes, a currículums actualizados y relevantes y a sistemas de administración efectivos y provistos de

suficientes recursos. Por otra parte, cuando se habla de calidad, se hace referencia a estándares de calidad y, por ende, resultados en pruebas estandarizadas.

El colegio, considera que la calidad educativa conlleva el desarrollo integral de los alumnos, desarrollando habilidades y competencias que le permitan enfrentarse a las exigencias de la sociedad actual. Ello implica no sólo el desarrollo de habilidades cognitivas, sino también el desarrollo de habilidades sociales y afectivas que constituyan personas íntegras y con valores, para afrontar los diversos roles que tengan que desempeñar en su vida adulta.

El Colegio cree firmemente en una educación de calidad para todos y todas, inclusiva, libre de discriminación y con participación activa de todos los actores educativos. Principalmente un trabajo conjunto y coordinado con madres, padres y apoderados, instaurando una cultura de altas expectativas, donde los padres se involucran en el aprendizaje de sus hijos.

Para el logro de una educación de calidad, la institución realiza un plan de mejoramiento que abarca distintas aristas, lo que implica: consolidación del proyecto educativo, trabajo en torno a la convivencia, compromiso y motivación, organización, disciplina y eficiencia, gestión pedagógica dentro y fuera del aula, observación de clases, liderazgo formativo y gestión de resultados.

Los principios y enfoques educativos se desprenden de los sellos educativos institucionales que nos destacan y de aquellos prioritarios a trabajar. De acuerdo a esto, todo alumno es capaz de aprender y no existe una forma única de enseñar, puesto que no hay una forma única de aprender. Esto supone el reconocimiento de la diversidad, buscando permanentemente en el aula, la utilización de prácticas pedagógicas coherentes con dicha diversidad. En este contexto cobra mucha relevancia el trabajo en

equipo, donde el apoyo de otros profesionales nos facilita el reconocimiento de las diferencias entre los alumnos, destacándose el equipo PIE y EPS. Asimismo, para la institución es relevante la formación en el diálogo y en la participación, por lo que promueve en los distintos niveles de acuerdo a la edad de los alumnos, la búsqueda de soluciones consensuadas, democráticas, el respeto por las diversas opiniones y la construcción de argumentos sólidos para la defensa de las ideas.

En cuanto a la acción formativa institucional, esta se desarrolla a partir de las orientaciones pastorales que están inspiradas en los principios valóricos de la institución, cuyo principal eje es concretizar acciones solidarias en relación a la comunidad y al entorno.

Nuestro enfoque educativo reconoce el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos/as como una co-construcción entre ellos, sus familias y el colegio. Es el alumno quien construye el aprendizaje, donde el rol del alumno es activo y participe de su proceso de aprendizaje. Desde esta perspectiva, la nota se reconoce como una nueva instancia de aprendizaje, que orienta al profesor a reforzar debilidades de los alumnos, más que a sancionar por lo no aprendido. Luego el resultado final no es fruto de un promedio, sino de la evaluación del proceso.

Misión: Colegio católico cuyo propósito es formar niños y niñas en la fe, la ciencia y el amor, promoviendo permanentemente el esfuerzo y la superación personal. Trabajamos para incrementar los aprendizajes, en coordinación con las redes sociales y públicas. Nos destacamos por la disciplina, respeto por el otro y calidad de nuestro personal, brindando a los alumnos apoyo individualizado en el ámbito emocional y pedagógico con foco en la inclusión escolar. Nuestro principal objetivo es el desarrollo de habilidades que promuevan la autonomía, fomentando el interés de los niños y niñas por el aprendizaje, en un clima familiar que favorezca su desarrollo y su espíritu solidario.

Visión: Formar niños y niñas responsables, honestos y comprometidos solidariamente con su entorno social, cuyas familias estén involucradas en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos. Nos proponemos construir un nuevo establecimiento educacional que brinde las comodidades necesarias para un mejor desarrollo de las actividades académicas y formativas de nuestros alumnos.

## DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

La encuesta diseñada busca obtener información relevante sobre cuatro áreas clave en el contexto educativo: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. A lo largo del siguiente apartado, se explicarán detalladamente los pasos seguidos en su elaboración, validación y aplicación, así como la estructura y contenido del instrumento utilizado.

El UTP, como entidad especializada en la planificación, desarrollo y evaluación de procesos educativos, aporta su experiencia y visión pedagógica, lo que garantiza que el instrumento esté alineado con los objetivos y enfoques educativos vigentes. Su participación asegura que las preguntas sean relevantes y que el cuestionario se enfoque en los aspectos más relevantes para la mejora del colegio.

Por su parte, su contribución en el proceso de elaboración brinda una perspectiva única y valiosa, ya que, como profesional involucrado en el ámbito educativo, posee un conocimiento cercano a la realidad diaria de la institución. Su aporte puede reflejar las necesidades y preocupaciones específicas de la comunidad educativa, enriqueciendo así el cuestionario con aspectos prácticos y situacionales relevantes para el diagnóstico.

La sinergia generada por esta colaboración, es fundamental para lograr un instrumento completo y adecuado. La combinación de perspectivas técnicas y prácticas asegura que la encuesta no solo sea teóricamente sólida, sino también aplicable y efectiva en el contexto del colegio.

Para validar la encuesta, se llevó a cabo una fase de revisión y ajustes por parte de la unidad técnico pedagógica mencionado anteriormente. Durante esta etapa, se evaluó la

claridad de las preguntas, la relevancia de los ítems, la estructura general y la coherencia de todo el cuestionario. Además, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de docentes y directivos escolares para recopilar retroalimentación sobre la comprensión y aplicabilidad de la encuesta. Las sugerencias y observaciones recibidas fueron tenidas en cuenta para afinar el instrumento antes de su aplicación definitiva.

La presente encuesta fue diseñada para recopilar información valiosa sobre diferentes aspectos del funcionamiento y gestión del establecimiento educativo. Con el objetivo de obtener una visión amplia y representativa, la encuesta fue aplicada a los docentes y directivos durante una reunión del consejo de profesores.

Durante el encuentro, se proporcionó una explicación detallada acerca del propósito de la encuesta y su importancia para el análisis y mejora del colegio. Se enfatizó la confidencialidad de las respuestas y la relevancia de la participación activa de todos los presentes.

La encuesta contiene 90 preguntas, abarcando las áreas de Formación Basada en Competencias, el Liderazgo Pedagógico, la Gestión Curricular y la Gestión de Recursos. Esta encuesta se realiza a un total de 21 docentes del establecimiento.

La elección del consejo de profesores como el espacio para aplicar la encuesta se fundamentó en su función como un foro de discusión y toma de decisiones en el ámbito educativo. La presencia de los docentes y directivos, como actores clave en la comunidad educativa, aseguró que sus perspectivas y experiencias fueran tomadas en cuenta para la elaboración de diagnósticos y estrategias de mejora.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo a través de una plataforma en línea, lo que permitió agilizar el proceso de recolección de datos y garantizar la confidencialidad de las respuestas.

### **Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos**

La encuesta diseñada para este estudio se compone de cuatro áreas fundamentales que abordan aspectos clave en el ámbito educativo. Cada una de estas áreas está diseñada para obtener información específica y relevante sobre diferentes aspectos del funcionamiento y gestión del establecimiento educativo. A continuación, se detallan brevemente las características de cada una de las áreas:

**Formación Basada en Competencias:** Esta área se centra en evaluar la efectividad de los enfoques de enseñanza y aprendizaje basados en competencias. Se indaga sobre la claridad de los objetivos educativos, la alineación del currículum con las competencias requeridas, y la implementación de estrategias pedagógicas que promuevan el desarrollo de habilidades y capacidades en los estudiantes.

**Liderazgo Pedagógico:** En esta área, se busca evaluar la calidad del liderazgo y la dirección académica del establecimiento. Se exploran aspectos como el apoyo a la formación docente, el fomento de una cultura de mejora continua, la toma de decisiones basada en evidencia, y la promoción de una visión compartida que guíe el desarrollo institucional.

**Gestión del Currículum:** Esta área está destinada a evaluar la planificación y organización del currículum escolar. Se analiza la coherencia y pertinencia de los contenidos curriculares, la atención a la diversidad de los estudiantes, la integración de metodologías innovadoras, y la promoción de la interdisciplinariedad.

**Gestión de Recursos:** La última área se enfoca en evaluar la gestión de recursos materiales y humanos del establecimiento. Se abordan temas como la adecuación de infraestructura y equipamiento, el apoyo y desarrollo profesional del personal docente y administrativo, así como el aprovechamiento eficiente de recursos financieros.

Cada una de estas áreas ha sido cuidadosamente diseñada para captar información valiosa que permita comprender la realidad institucional y tomar decisiones informadas para el mejoramiento continuo del colegio. La diversidad de temas abordados en la encuesta refleja el compromiso con una educación de calidad y una gestión integral que potencie el desarrollo académico y personal de los estudiantes y toda la comunidad educativa.

### **Escala evaluativa**

La escala define los distintos niveles de calidad en los que puede encontrarse una práctica.

| <b>Valor</b> | <b>Nivel de calidad</b>   |
|--------------|---|
| <b>1</b>     | Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.   |
| <b>2</b>     | El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.  |
| <b>3</b>     | El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica. |
| <b>4</b>     | La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.  |

## 1. Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los docentes del establecimiento son expertos en su campo laboral, dominando los contenidos y tareas de manera especializada.  |                                 |   |   |   |
| 2. Los profesionales del establecimiento muestran habilidades para aplicar conocimientos en situaciones cotidianas, resolver problemas de forma autónoma y transferir experiencias a nuevos contextos con ingenio.  |                                 |   |   |   |
| 3. Los docentes comprenden los fundamentos, estructura, conocimientos, habilidades, actitudes y progresión del currículum escolar de la disciplina que enseñan.   |                                 |   |   |   |
| 4. Los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje. Lo hace considerando las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y el proyecto educativo institucional. |                                 |   |   |   |
| 5. Los docentes muestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como actitudes éticas, rigurosas y cuestionadoras en relación con la disciplina que enseñan.   |                                 |   |   |   |
| 6. Los docentes identifican conexiones entre conocimientos de otras disciplinas para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.   |                                 |   |   |   |

### 1.2. Dimensión: Saber ser

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los docentes fomentan el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.   |                                 |   |   |   |
| 2. Los docentes promueven la capacidad de trabajar rigurosa y perseverantemente, con disposición positiva a la crítica y autocrítica en los estudiantes.                              |                                 |   |   |   |
| 3. Los docentes trabajan de manera colaborativa, promoviendo el respeto hacia las personas e instituciones.   |                                 |   |   |   |
| 4. Los profesionales del establecimiento cumplen con sus responsabilidades con total desempeño.   |                                 |   |   |   |
| 5. Los profesionales del establecimiento muestran disposición al entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación con otros, demostrando un comportamiento orientado al grupo. |                                 |   |   |   |

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. Los docentes son rigurosos en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.             |                                 |   |   |   |
| 2. Los docentes desarrollan la capacidad de poner en práctica los conocimientos en los estudiantes. |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p>3. Los docentes incorporan enfoques que promueven el pensamiento crítico, incluyendo análisis de fuentes, argumentación, uso de evidencias y negociación de puntos de vista en temas controversiales.</p>                                     |  |  |  |  |
| <p>4. Los docentes emplean estrategias didácticas como preguntas, debates grupales y desafíos a teorías existentes para fomentar el pensamiento crítico, considerando los objetivos de aprendizaje y la diversidad de los estudiantes.</p>       |  |  |  |  |
| <p>5. Los docentes crean espacios de interacción pedagógica para fomentar juicios críticos basados en la reflexión y el uso del error, promoviendo la apertura al cambio y la toma de decisiones razonadas en los estudiantes.</p>               |  |  |  |  |
| <p>6. Los docentes utilizan estrategias para fortalecer la autoestima académica y la autoeficacia de los estudiantes, reconociendo sus logros y reafirmando su capacidad para enfrentar desafíos y mantener altas expectativas de sí mismos.</p> |  |  |  |  |
| <p>7. Los docentes buscan la comprensión de conceptos específicos de la asignatura utilizando herramientas didácticas que faciliten el desarrollo de competencias en los estudiantes.</p>  |  |  |  |  |
| <p>8. Los docentes emplean diferentes enfoques para promover el pensamiento crítico, como análisis de fuentes, argumentación, uso de evidencias y negociación de puntos de vista sobre temas controversiales.</p>                                |  |  |  |  |
| <p>9. Los docentes verifican el nivel de comprensión de los estudiantes durante la clase mediante preguntas y actividades relevantes, identificando dificultades y errores para redirigir la enseñanza.</p>                                      |  |  |  |  |

10. Los docentes proporcionan retroalimentación descriptiva oportuna a los estudiantes, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que puedan conocer su nivel de logro en conocimientos, habilidades y actitudes, y establecer estrategias para superar las brechas.

## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso de acuerdo con las metas formativas, las necesidades de aprendizaje y los intereses de los estudiantes, asignando horas de libre disposición.  |                                 |   |   |   |
| 2. El equipo técnico pedagógico asigna a los profesores y organiza el horario de cada curso con criterios pedagógicos, como equilibrar tiempos de asignaturas y considerar la experiencia de los docentes.   |                                 |   |   |   |
| 3. El equipo técnico pedagógico y los docentes crean un calendario anual detallando los objetivos de aprendizaje para cada mes, basado en el programa de estudios, el nivel de conocimiento previo de los estudiantes y adaptaciones curriculares si es necesario. |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases planificadas, implementando procedimientos para evitar interrupciones o suspensiones, y garantizando actividades adecuadas cuando un profesor está ausente. |  |  |  |  |
| 5. El equipo técnico pedagógico realiza un seguimiento regular del progreso en la cobertura curricular.   |  |  |  |  |
| 6. El equipo técnico pedagógico establece lineamientos metodológicos, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.   |  |  |  |  |
| 7. El equipo técnico pedagógico garantiza que los docentes tengan planificaciones de clases que incluyan objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación del logro de aprendizajes.   |  |  |  |  |
| 8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases junto con los profesores para mejorar su contenido.  |  |  |  |  |
| 9. El equipo directivo y técnico pedagógico brinda acompañamiento a los docentes en el aula a través de observaciones, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión para mejorar sus prácticas y capacidades.                      |  |  |  |  |
| 10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan las evaluaciones a tiempo y analicen los resultados con los estudiantes como parte del aprendizaje.  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para revisar el cumplimiento de objetivos de aprendizaje, identificar a estudiantes que necesitan apoyo y mejorar metodologías o prácticas. |  |  |  |  |
| 12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión y análisis de buenas prácticas pedagógicas y dificultades en el ejercicio docente, para fomentar una cultura de trabajo reflexivo y profesionalizado.   |  |  |  |  |
| 13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de recursos desarrollados por los docentes y establece un sistema para su organización y uso.   |  |  |  |  |

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

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.Los profesores comunican claramente los objetivos de aprendizaje en cada clase y establecen conexiones entre las actividades y los objetivos.  |                                 |   |   |   |
| 2.Los profesores introducen nuevos conceptos con claridad y rigor conceptual.  |                                 |   |   |   |
| 3.Los profesores aplican diversas estrategias de enseñanza que involucran la comparación, clasificación, generación de analogías, resúmenes, preguntas, explicaciones y modelado de conceptos. |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 4.Los docentes utilizan recursos didácticos y tecnológicos que contribuyen al aprendizaje y motivación de los estudiantes.   |  |  |  |  |
| 5. Los profesores motivan a los estudiantes para practicar y aplicar habilidades y conceptos recién adquiridos de forma gradual, variada y en diferentes momentos.                                 |  |  |  |  |
| 6.Los profesores logran la participación activa de todos los estudiantes en clase, fomentando preguntas, lectura, discusión y ejecución de tareas.   |  |  |  |  |
| 7.Los profesores mantienen un ambiente de respeto y aprendizaje en clase, manejando interrupciones eficazmente para retomar el trabajo rápidamente.  |  |  |  |  |
| 8.Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan constantemente el trabajo de los estudiantes, manteniendo altas expectativas sobre sus capacidades de aprendizaje y desarrollo. |  |  |  |  |

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

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1.El establecimiento tiene estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a estudiantes con dificultades en el aprendizaje académico. |                                 |   |   |   |
| 2.El establecimiento implementa estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.                         |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 3.El establecimiento tiene estrategias para identificar y apoyar a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales desde temprano.   |  |  |  |  |
| 4.El establecimiento cuenta con planes de trabajo individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales, que incluyen apoyos académicos, adecuaciones curriculares, trabajo con la familia y evaluación y seguimiento. |  |  |  |  |
| 5.El establecimiento identifica a tiempo a estudiantes en riesgo de desertar y toma acciones para asegurar su continuidad en el sistema educativo.   |  |  |  |  |

### 3. Área Gestión de Recursos

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

| 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 lleva a cabo evaluaciones y retroalimentación de desempeño para docentes y personal administrativo con el objetivo de mejorar sus prácticas.                            |  |  |  |  |
| 5. El establecimiento realiza diagnósticos de necesidades de perfeccionamiento docente y ofrece políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional valoradas por los 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 que incluyen advertencias previas por incumplimiento.  |  |  |  |  |
| 8. El establecimiento fomenta un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto entre el personal.   |  |  |  |  |

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

| 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 considera las necesidades de los diferentes estamentos.  |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y realiza un control continuo de su cumplimiento.  |  |  |  |  |
| 4. El establecimiento mantiene una contabilidad actualizada y ordenada, y rinde cuentas públicas del uso de recursos según lo establecido por la Superintendencia.          |  |  |  |  |
| 5. El establecimiento gestiona y comparte los protocolos y planes de acuerdo a la normativa vigente.  |  |  |  |  |
| 6. El establecimiento establece alianzas estratégicas y utiliza redes existentes en beneficio de estudiantes y docentes, siempre en concordancia con el Proyecto Educativo. |  |  |  |  |

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

| 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 tiene un sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos y aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos. |  |  |  |  |

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. |                                 |   |   |   |
| 2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.  |                                 |   |   |   |
| 3. El equipo directivo comunica y explica los objetivos, planes y avances institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa.   |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 4. El equipo directivo promueve y ejemplifica una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas para el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de todos los miembros de la comunidad escolar. |  |  |  |  |
| 5. El equipo directivo establece una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para lograr los objetivos institucionales y cumplir las políticas locales.                                 |  |  |  |  |

#### 4.2. Dimensión: Rediseño de la organización

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo promueve la participación activa de los apoderados en la comunidad educativa para fortalecer la relación escuela-familia y beneficiar el desarrollo de los estudiantes.                                     |                                 |   |   |   |
| 2. El equipo directivo fomenta un clima de confianza y diálogo entre los miembros de la comunidad escolar, promoviendo la colaboración entre profesores y estudiantes para lograr una eficacia colectiva y mejora continua.        |                                 |   |   |   |
| 3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias para fomentar una sana convivencia, con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para mantener un clima escolar positivo. |                                 |   |   |   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional. |  |  |  |  |
| 5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.  |  |  |  |  |
| 6. El equipo directivo mantiene relaciones de comunicación y colaboración con los padres y apoderados del establecimiento, involucrándolos en los procesos formativos de los estudiantes.  |  |  |  |  |

#### 4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

| Prácticas   | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|---|---------------------------------|---|---|---|
|   | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.                        |                                 |   |   |   |
| 2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. |                                 |   |   |   |
| 3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.  |                                 |   |   |   |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.                         |  |  |  |  |
| 5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.                   |  |  |  |  |
| 6. El equipo directivo crea condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua, para fomentar una comunidad de aprendizaje profesional. |  |  |  |  |

#### 4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción

| Prácticas  | Nivel de calidad de la práctica |   |   |   |
|--|---------------------------------|---|---|---|
|  | 1                               | 2 | 3 | 4 |
| 1. El equipo directivo garantiza la coherencia y articulación del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, así como entre los diferentes niveles y asignaturas.                                   |                                 |   |   |   |
| 2. El equipo directivo monitorea la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para mejorar los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. |                                 |   |   |   |
| 3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.  |                                 |   |   |   |

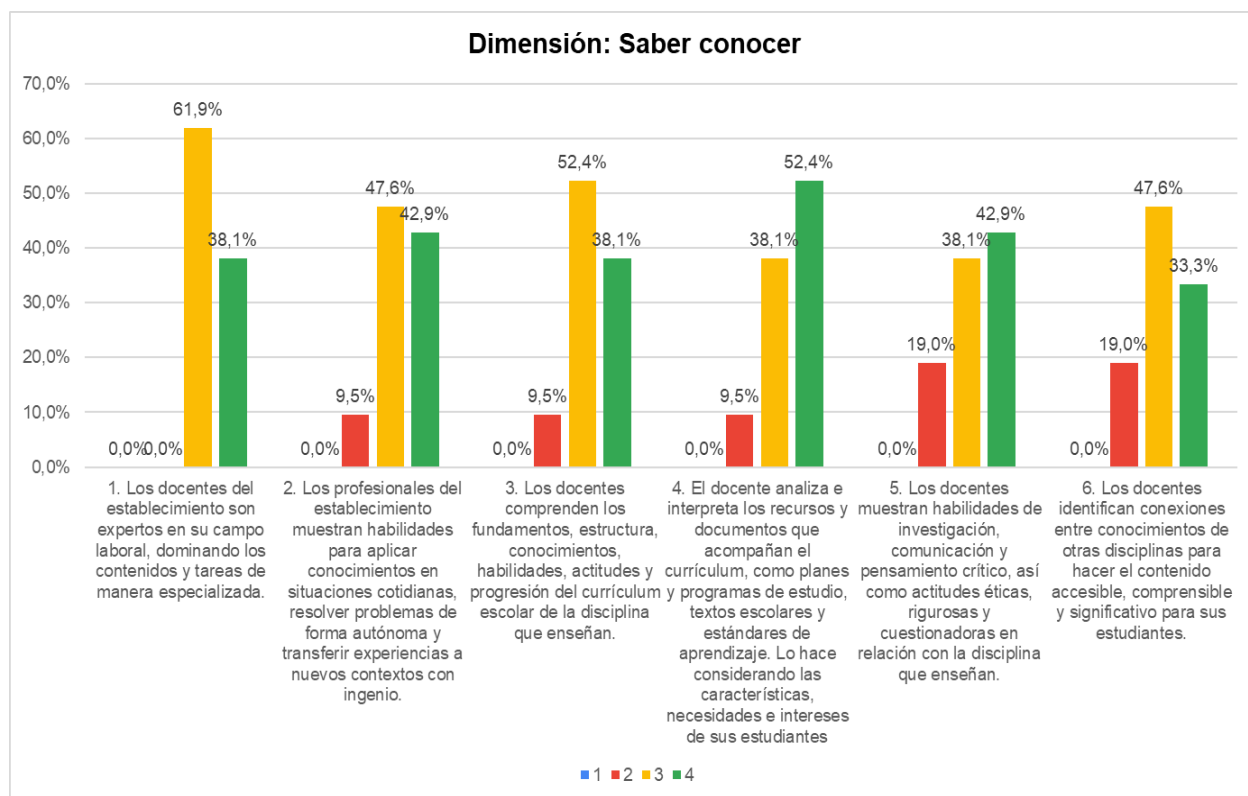
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| 4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.   |  |  |  |  |
| 5. El equipo directivo se asegura de que los docentes se centren en los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitando interrupciones de clases y sobrecarga de proyectos en el establecimiento.                                |  |  |  |  |
| 6. El equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar a tiempo a estudiantes que enfrenten dificultades en sus aprendizajes o en ámbitos conductuales, afectivos o sociales.                               |  |  |  |  |
| 7. El equipo directivo identifica y comparte entre docentes y directivos buenas prácticas de enseñanza, aprendizaje y gestión pedagógica, tanto internas como externas, que se ajusten a las necesidades de los estudiantes. |  |  |  |  |

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. Formación basada en competencias.

#### Gráfico N°1:

**Proceso general a evaluar:** Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes. MBE, 2021.

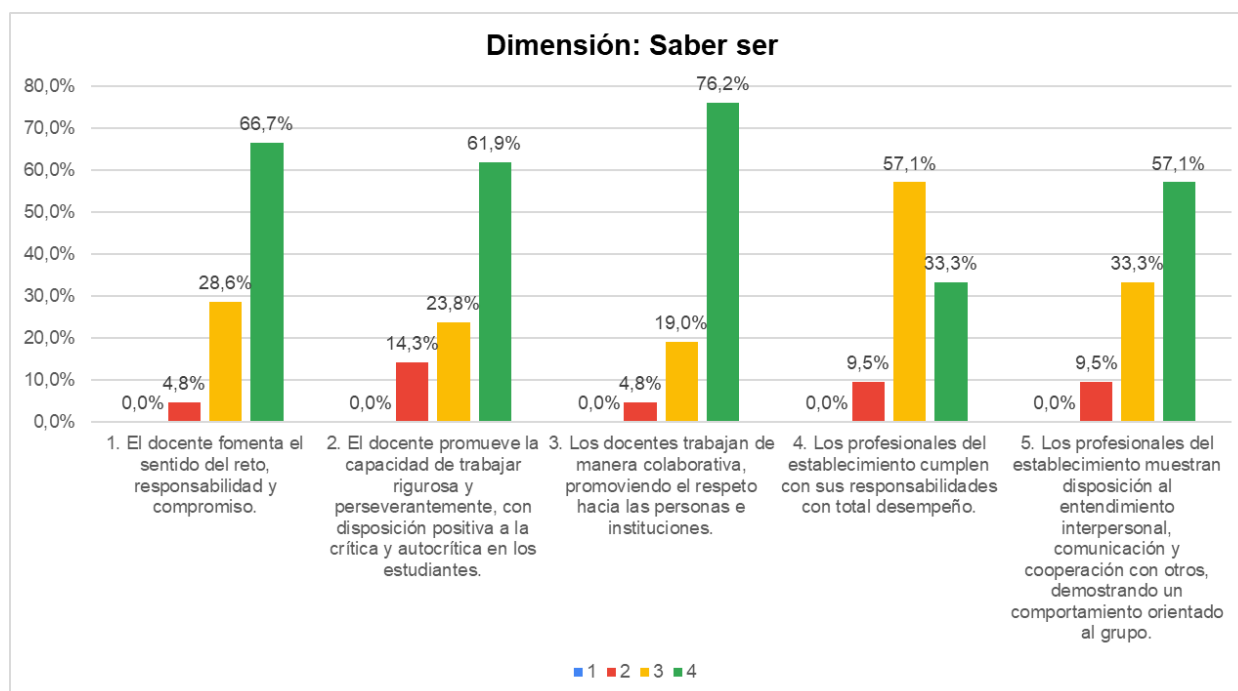


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 0          | 0            | 0                 | 0                    |
| 2            | 14         | 11,1         | 11,1              | 11,1                 |
| 3            | 60         | 47,6         | 47,6              | 58,7                 |
| 4            | 52         | 41,2         | 41,2              | 99,9                 |
| <b>Total</b> | <b>126</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Cuando se les consulta sobre la Formación Basada en Competencias, Dimensión: Saber Conocer, el 11,1 % responde que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, un 47,6% dice El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica y un 41,2% de la muestra responde que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

## Gráfico N°2

**Proceso general a evaluar:** Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad. MBE, 2021.

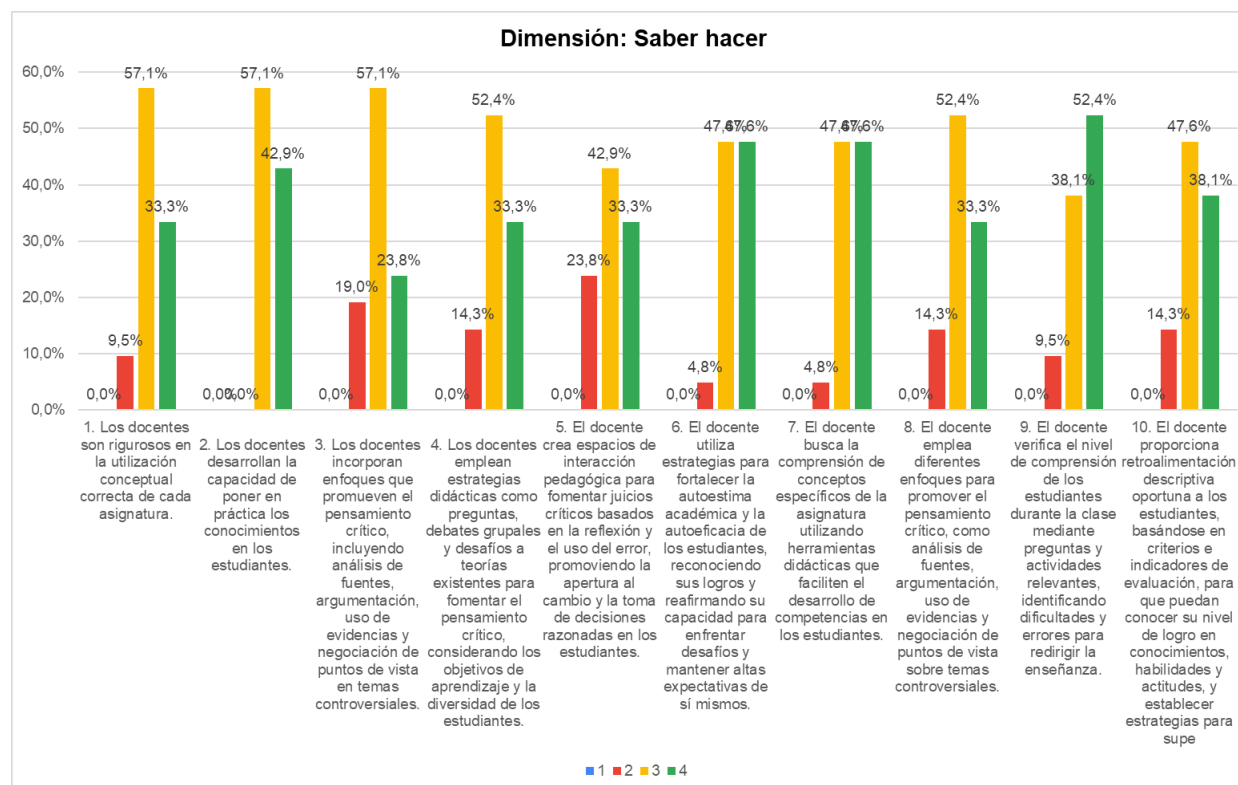


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 0          | 0            | 0                 | 0                    |
| 2            | 9          | 8,57         | 8,57              | 8,57                 |
| 3            | 34         | 32,3         | 32,3              | 40,9                 |
| 4            | 62         | 59,0         | 59,0              | 99,9                 |
| <b>Total</b> | <b>105</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al consultar sobre la Formación Basada en Competencias, Dimensión: Saber Ser, solo un 8,57% responden El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, el 32,3% que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica y con un porcentaje del 59% señala que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

### Gráfico N°3

**Proceso general a evaluar:** Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021.



| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 0          | 0            | 0                 | 0                    |
| 2            | 24         | 11,4         | 11,4              | 11,4                 |
| 3            | 105        | 50,0         | 50,0              | 61,4                 |
| 4            | 81         | 38,5         | 38,5              | 99,9                 |
| <b>Total</b> | <b>210</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al preguntar por la Formación Basada en Competencias, Dimensión: Saber Hacer el 11,4% responden El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, el 38,5% que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos y con un 50% como porcentaje más alto apuntan a El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica.

### **Análisis General del Área de formación Basada en competencias**

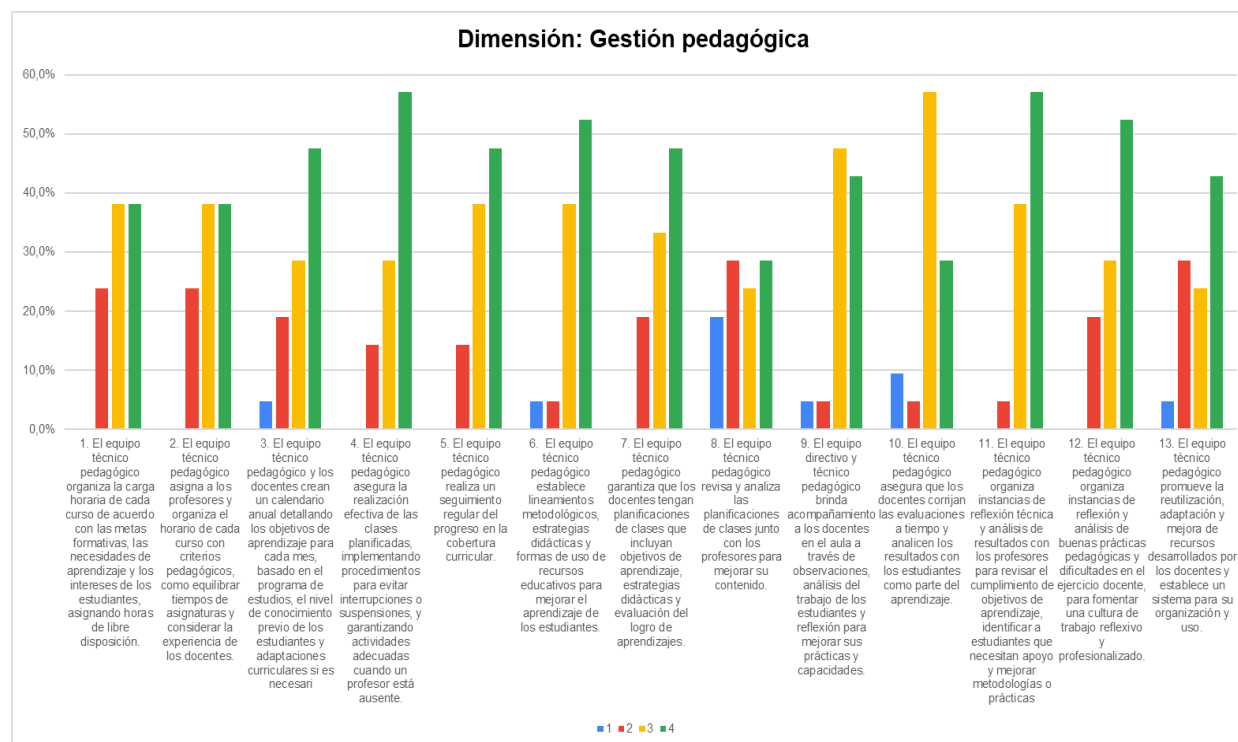
En líneas generales, los resultados reflejan una sólida comprensión acerca de la relevancia de la Formación Basada en Competencias en el entorno escolar. Se destaca un enfoque significativo en la definición clara de objetivos, la estructuración de procesos de manera sistemática, la continuidad en la evaluación y el constante perfeccionamiento del cuerpo docente. Además, se percibe una orientación marcada hacia la mejora integral de la institución y la búsqueda de resultados concretos.

No obstante, es esencial abordar medidas específicas para robustecer aún más la implantación de la Formación Basada en Competencias en todas sus dimensiones. Se requiere poner especial atención en aquellas áreas que presenten mayores necesidades, según las impresiones recopiladas de la comunidad educativa. Este enfoque estratégico permitirá elevar aún más los estándares educativos y fortalecer la formación integral de los estudiantes.

## 2. Área de gestión curricular

### Gráfico N°4

**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.

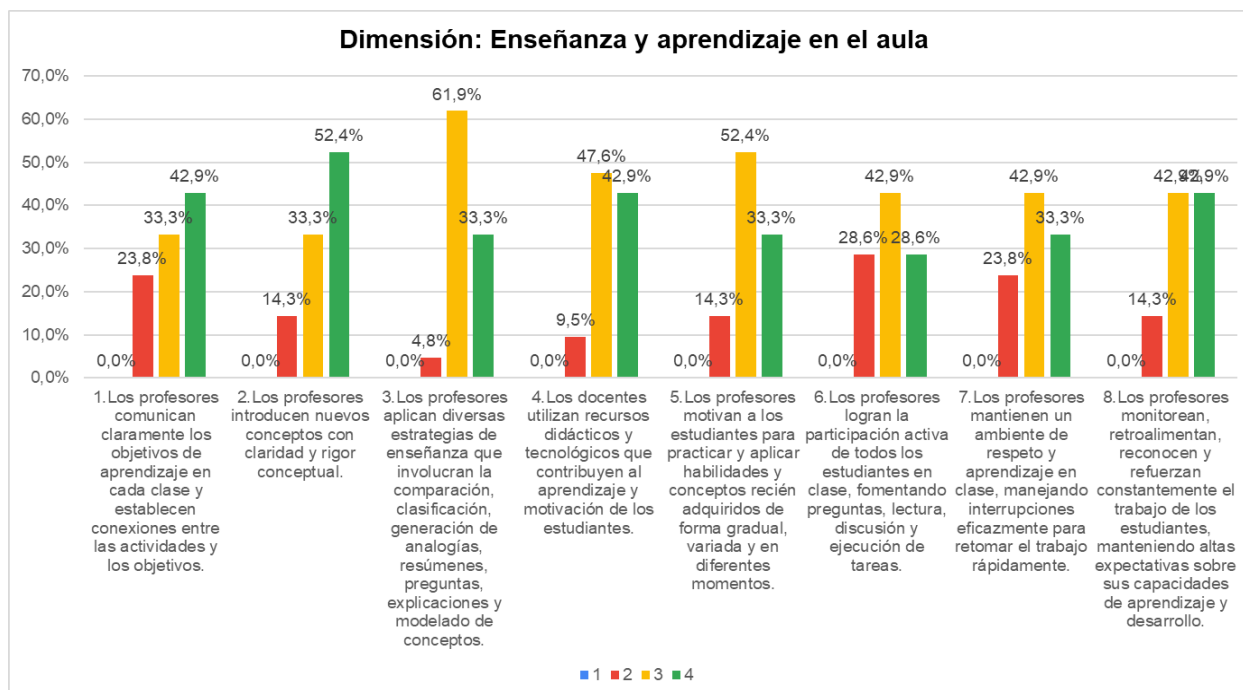


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 11         | 3,88         | 3,88              | 3,88                 |
| 2            | 46         | 16,2         | 16,2              | 20,0                 |
| 3            | 100        | 35,3         | 35,3              | 55,3                 |
| 4            | 126        | 44,5         | 44,5              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>283</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Las respuestas relacionadas al Área de Gestión Curricular, Dimensión: Gestión Pedagógica, arrojaron como resultado que un 44,5% respondiera que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, seguido de un 35,3% que indica que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica. Solo un 3,88% señaló que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### Gráfico N°5

**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.

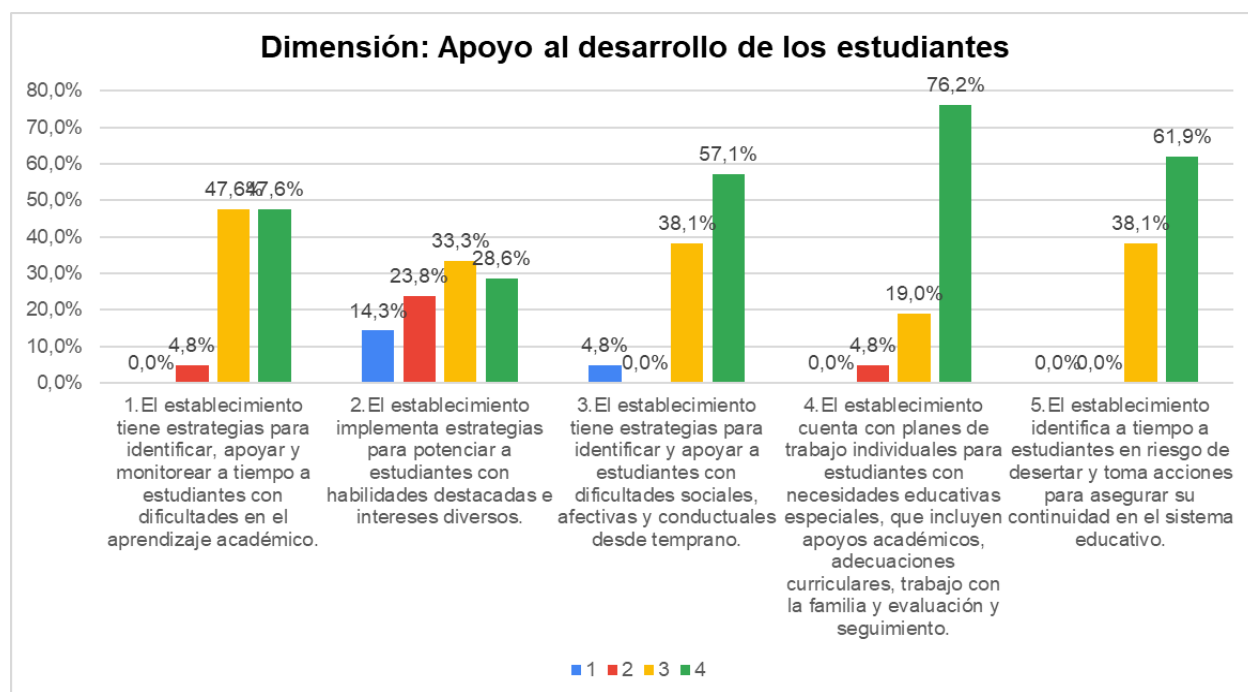


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 0          | 0            | 0                 | 0                    |
| 2            | 28         | 16,6         | 16,6              | 16,6                 |
| 3            | 75         | 44,6         | 44,6              | 61,2                 |
| 4            | 65         | 38,6         | 38,6              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>168</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

En cuanto al Área de Gestión Curricular, Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula el 44,6% indica que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica, seguido de un 38,6% declarando que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. Solo un 16,6% dice que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

### Gráfico N°6

**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



| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 4          | 3,8          | 3,8               | 3,8                  |
| 2            | 7          | 6,66         | 6,66              | 10,4                 |
| 3            | 37         | 35,2         | 35,2              | 45,6                 |
| 4            | 57         | 54,2         | 54,2              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>105</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al preguntar por el Área de Gestión Curricular, Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes, la tendencia mayor de las respuestas indica en un 54,2% que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, seguido de un 35,2% que declara El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica. Por su parte, el 3,8% indica que Se llevan a cabo acciones

con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### **Análisis General del Área de gestión curricular**

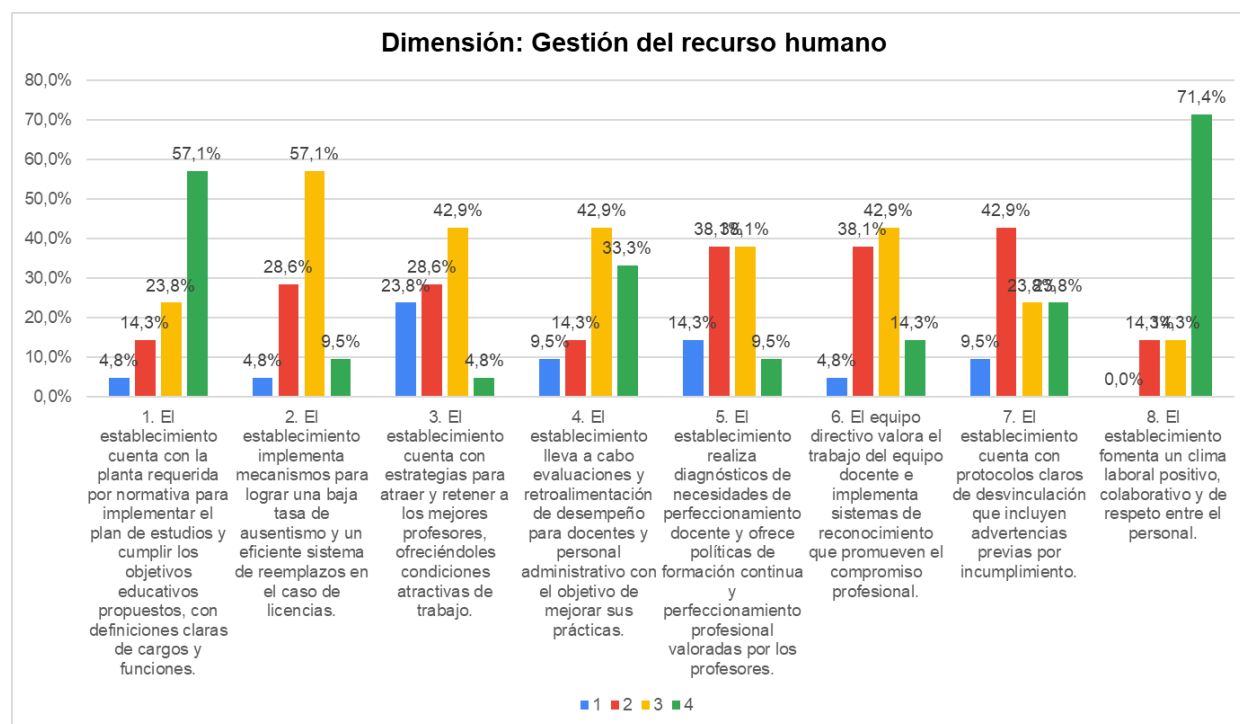
El análisis de las respuestas en las distintas dimensiones curriculares refleja una dirección prometedora en la integración de evaluación continua y mejora constante en la práctica educativa. La relevancia de establecer propósitos nítidos y sistematizados, orientados hacia la optimización de resultados institucionales y pedagógicos, queda notablemente acentuada. A pesar de ello, es evidente que hay aspectos que demandan atención, específicamente la necesidad de abordar la organización y claridad en la ejecución de acciones con objetivos poco definidos.

Estos hallazgos constituyen una sólida plataforma sobre la cual edificar futuros avances en la gestión curricular y la calidad educativa del colegio. Las áreas de oportunidad identificadas actúan como puntos de partida para la implementación de estrategias enfocadas en el refinamiento de prácticas pedagógicas y la consolidación de resultados exitosos. La comunidad educativa está en una posición ventajosa para construir sobre estos cimientos y trazar un camino hacia la excelencia continua, asegurando una experiencia educativa enriquecedora y efectiva para todos los involucrados.

### 3. Área Gestión de Recursos

#### Gráfico N°7

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



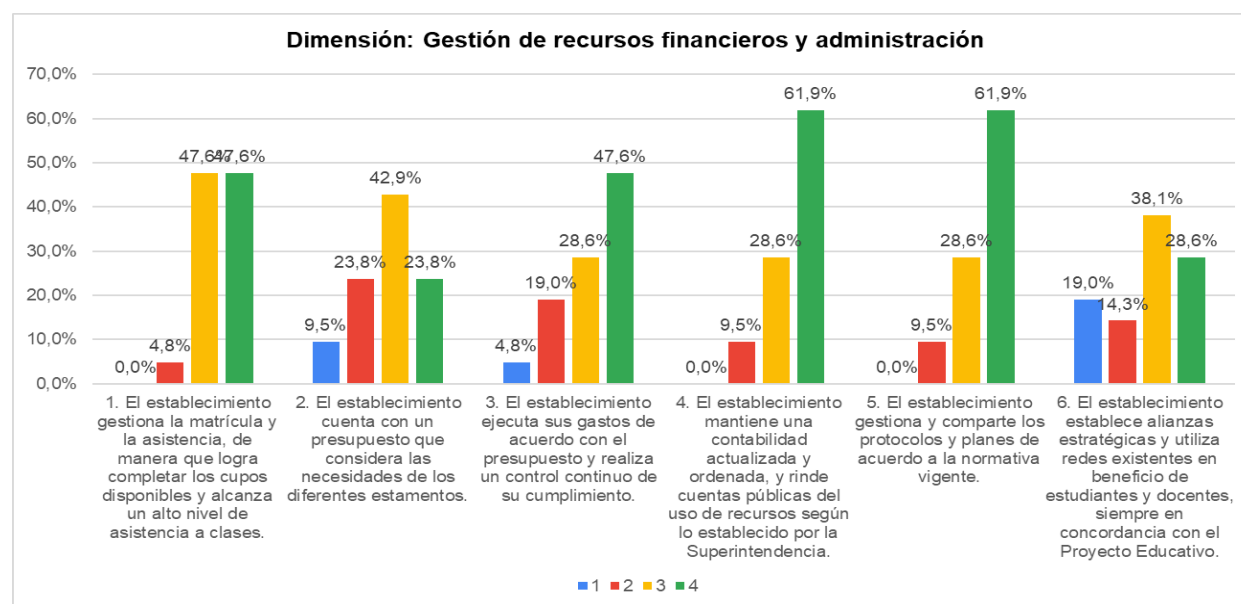
| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 15         | 8,98         | 8,98              | 8,98                 |
| 2            | 45         | 26,9         | 26,9              | 35,8                 |
| 3            | 60         | 35,9         | 35,9              | 71,7                 |
| 4            | 47         | 28,1         | 28,1              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>167</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Sobre el Área de Gestión de Recursos, Dimensión: Gestión del recurso humano, responden en un 35,9% que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo

una práctica institucional o pedagógica, 28,1% que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, el 26,9% que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y el 8,98% afirman que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### Gráfico N°8

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

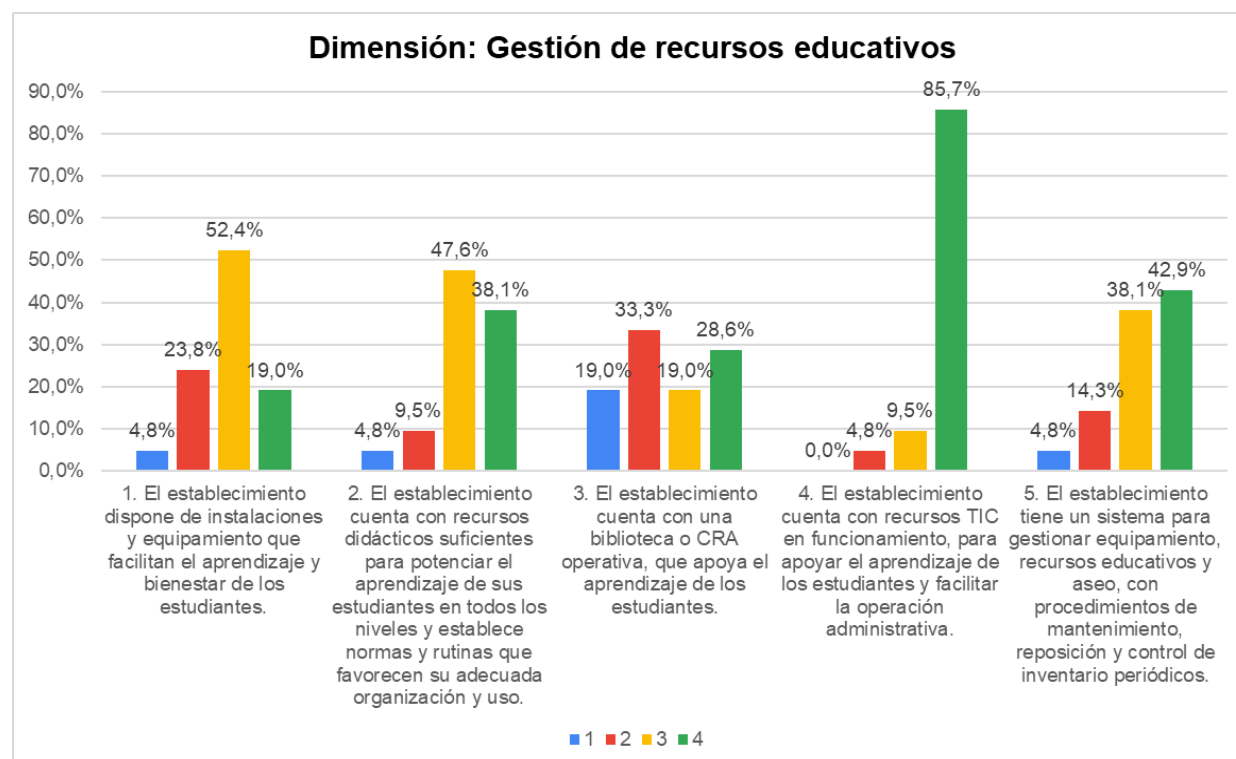


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 7          | 5,55         | 5,55              | 5,55                 |
| 2            | 17         | 13,4         | 13,4              | 18,9                 |
| 3            | 45         | 35,7         | 35,7              | 54,6                 |
| 4            | 57         | 45,2         | 45,2              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>126</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al momento de consultar sobre el Área de Gestión de Recursos, Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración, la preferencia La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos (45,2%) fue la más alta, seguida de un 35,7% diciendo que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica. A lo anterior le sigue un 13,4% que dijo El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos, el 5,55% declaró que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### Gráfico N°9

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



| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 7          | 6,66         | 6,66              | 6,66                 |
| 2            | 18         | 17,1         | 17,1              | 23,7                 |
| 3            | 35         | 33,3         | 33,3              | 57,0                 |
| 4            | 45         | 42,8         | 42,8              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>105</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Se les consultó sobre el Área de Gestión de Recursos, Dimensión: Gestión de recursos educativos. Frente a lo anterior, la principal respuesta fue que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos con un 42,8%, seguido de El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica con un 33,3%.

Por otra parte, el 17,1% dijo que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y el 6,66% señaló que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### **Análisis general del área Gestión de recursos**

El análisis general del Área de Gestión de Recursos refleja una atención significativa hacia la optimización y mejora en distintas dimensiones clave. En la Dimensión de Gestión del Recurso Humano, se destaca la importancia otorgada a la claridad y sistematicidad de los propósitos institucionales y pedagógicos. La mayoría de los

encuestados reconocen la necesidad de establecer direcciones nítidas, con un enfoque específico en la mejora constante de los resultados institucionales y la práctica educativa. Sin embargo, un porcentaje menor señala la existencia de acciones con objetivos poco definidos, indicando una oportunidad para mayor claridad y organización en este aspecto.

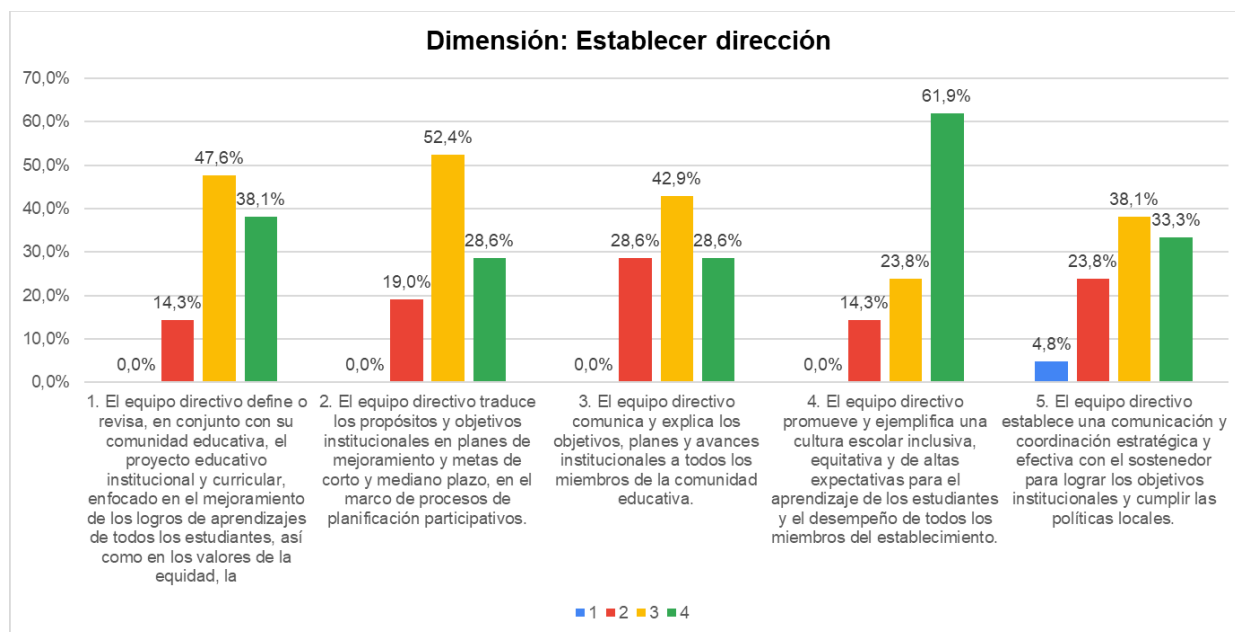
En la Dimensión de Gestión de Recursos Financieros y Administración, prevalece la consideración de la evaluación continua y el perfeccionamiento permanente como aspectos cruciales. La incorporación de un propósito explícito y claro para guiar la gestión, junto con la sistematización y la orientación a la mejora de resultados, también resaltan la dirección enfocada en la optimización. No obstante, una proporción minoritaria menciona la necesidad de mayor claridad en los objetivos y una implementación más organizada, sugiriendo áreas a abordar.

En la Dimensión de Gestión de Recursos Educativos, se reafirma la importancia de la evaluación continua y el perfeccionamiento constante en la práctica educativa. La definición de propósitos claros y sistematizados se mantiene como un pilar fundamental, junto con una orientación hacia la mejora de los resultados. Aquí también, se identifica una necesidad de mayor claridad en los objetivos y una ejecución más organizada, aunque en menor medida.

En conjunto, estos resultados indican una orientación positiva hacia la mejora continua en la gestión de recursos en el colegio, con énfasis en la evaluación, la claridad de propósitos y la sistematización. Las áreas de oportunidad identificadas brindan un punto de partida para enfoques específicos de mejora, asegurando una gestión más eficaz y eficiente en todos los aspectos evaluados en el área de gestión de recursos.

### **Gráfico N°10**

**Proceso general a evaluar:** Establecimiento de metas y expectativas.



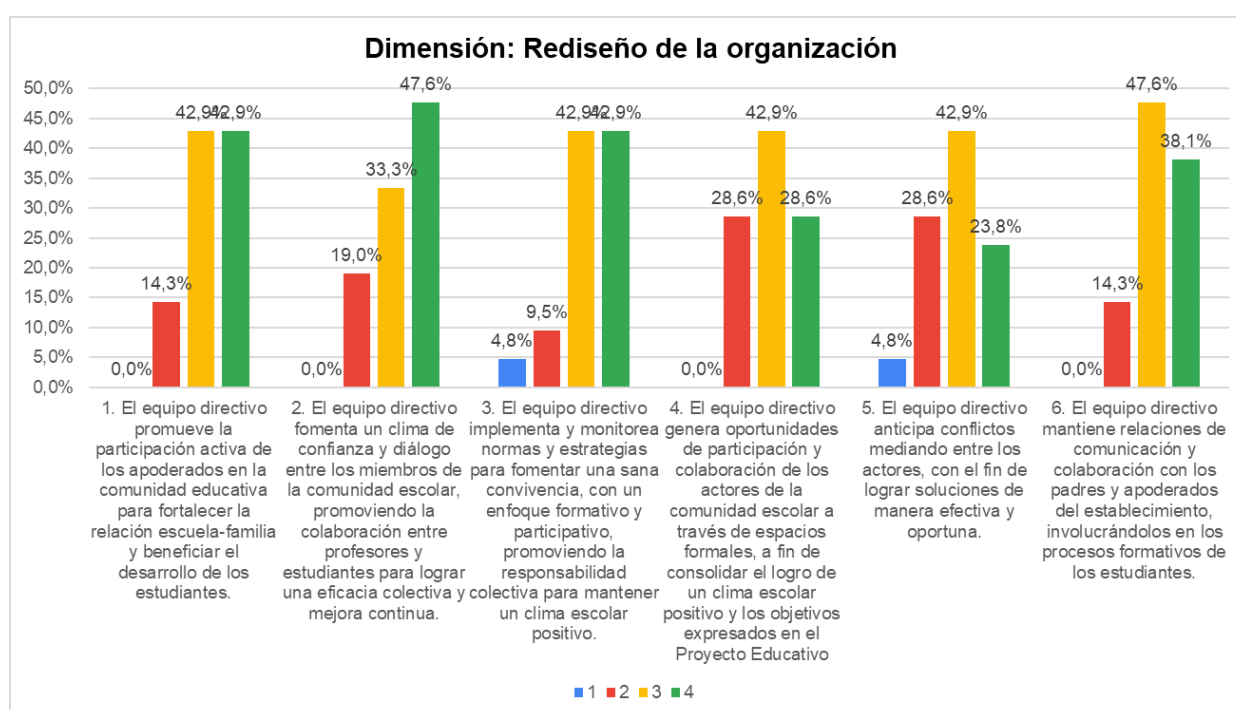
| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 1          | 0,9          | 0,9               | 0,9                  |
| 2            | 21         | 20           | 20                | 20,9                 |
| 3            | 43         | 40,9         | 40,9              | 61,8                 |
| 4            | 40         | 38           | 38                | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>105</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Sobre el Área de Liderazgo pedagógico, Dimensión: Establecer dirección, el 40,9% indica que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica, un 38% dice que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos y un 20% que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.

Finalmente, el 0,9% afirma que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

## Gráfico N°11

**Proceso general a evaluar:** Obtención y mantención de recursos de manera estratégica.

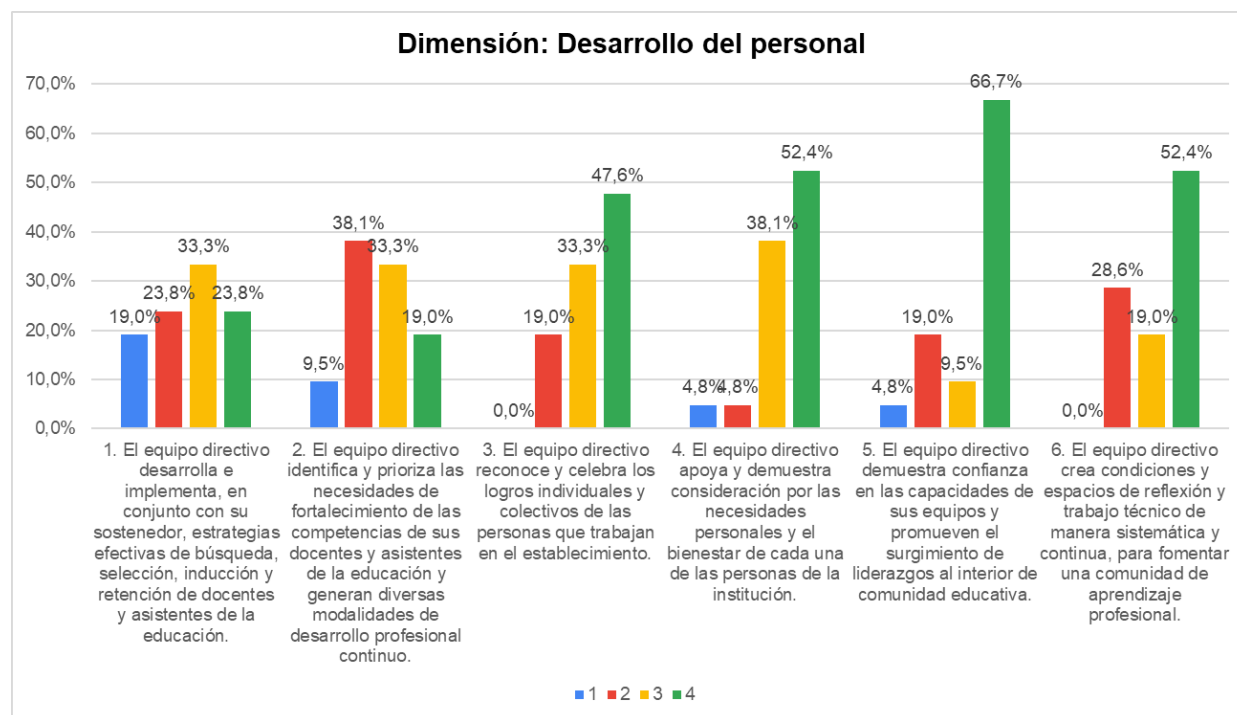


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 2          | 1,58         | 1,58              | 1,58                 |
| 2            | 24         | 19           | 19                | 20,5                 |
| 3            | 53         | 42           | 42                | 62,5                 |
| 4            | 47         | 37,3         | 37,3              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>126</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al consultar por el Área de Liderazgo pedagógico, Dimensión: Rediseño de la organización el 42% indica que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica, seguido de un 37,3% que marca la opción de La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos. El 19% dice que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y 1,58% afirma que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

## Gráfico N°12

**Proceso general a evaluar:** Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente.

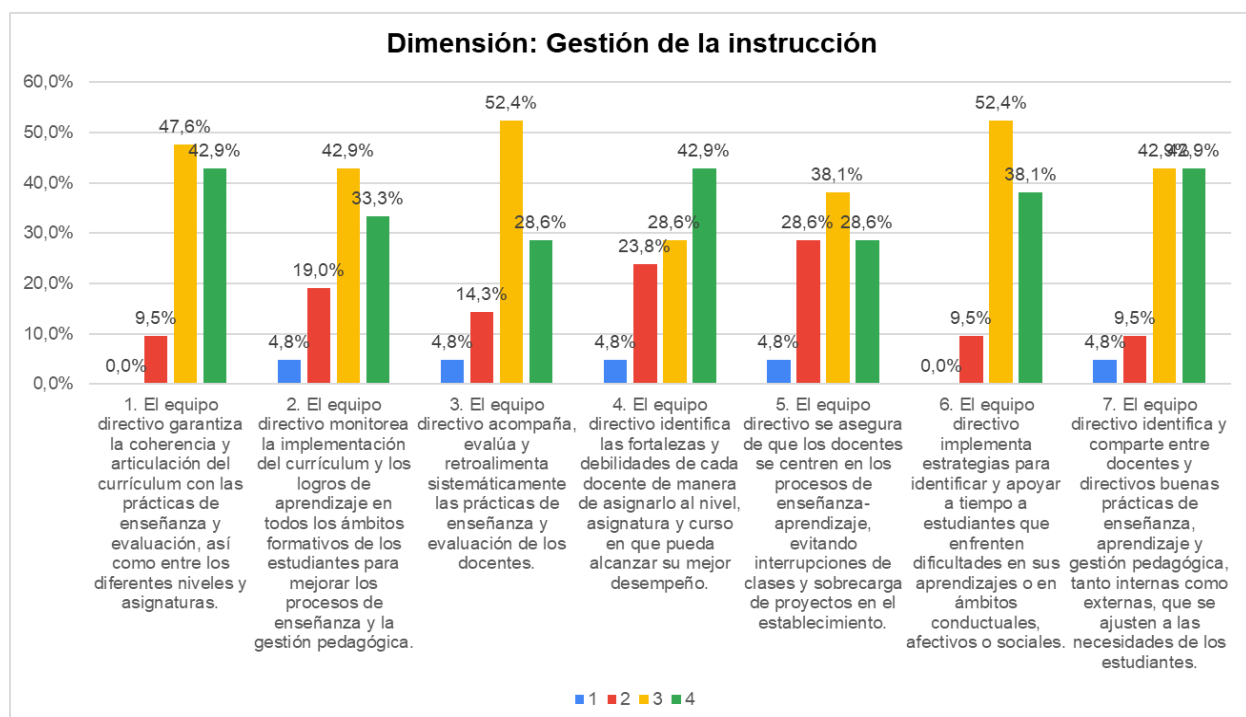


| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 8          | 6,34         | 6,34              | 6,34                 |
| 2            | 28         | 22,2         | 22,2              | 28,5                 |
| 3            | 35         | 27,7         | 27,7              | 56,2                 |
| 4            | 55         | 43,6         | 43,6              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>126</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Cuando se les consulta por el Área de Liderazgo pedagógico, Dimensión: Desarrollo personal, el 43,6% declara que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, seguido de un 27,7% que afirma El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica. El 22,2% hace referencia a que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y un 6,34% dice que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### Gráfico N°13

**Proceso general a evaluar:** Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.



| Valor        | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| 1            | 5          | 3,57         | 3,57              | 3,57                 |
| 2            | 17         | 12,1         | 12,1              | 15,6                 |
| 3            | 64         | 45,7         | 45,7              | 61,3                 |
| 4            | 54         | 38,5         | 38,5              | 99,8                 |
| <b>Total</b> | <b>140</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>         |

Al indagar el Área de Liderazgo pedagógico: Gestión de la instrucción, el más alto porcentaje (45,7%) indicó que El quehacer incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con sistematicidad, progresión secuencial de procesos y orientación a la mejora de resultados institucionales, definiendo una práctica institucional o pedagógica, seguido de un 38,5% que apunta a que La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, el 12,1% con preferencia a que El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son

sistemáticos y 3,57% refiere a que Se llevan a cabo acciones con objetivos poco claros para los involucrados, y se implementan de manera desorganizada o sin un sistema establecido.

### **Análisis general del área liderazgo pedagógico**

El análisis exhaustivo del área de liderazgo pedagógico refleja una panorámica prometedora para la mejora continua en el colegio. Los resultados de esta evaluación constituyen una plataforma sólida sobre la cual edificar prácticas de liderazgo más efectivas y enfocadas en la excelencia educativa. La identificación de áreas de oportunidad no solo ofrece dirección, sino que también plantea la base para la implementación de estrategias específicas que contribuirán a elevar aún más los estándares de gestión educativa.

La importancia atribuida a la claridad en los objetivos, la sistematicidad de los procesos y la constante búsqueda de mejoras refleja un compromiso arraigado en la comunidad educativa. Este compromiso, respaldado por la comprensión de las áreas que requieren atención, posiciona al colegio de manera ventajosa para avanzar hacia niveles superiores de excelencia. La convergencia de estos elementos esenciales promete una experiencia educativa enriquecedora y efectiva para todas las partes involucradas, incluidos estudiantes, docentes y administradores.

En última instancia, este análisis no solo subraya la importancia del liderazgo pedagógico en la consecución de la calidad educativa, sino que también destaca la dedicación y determinación de la comunidad educativa en su búsqueda constante de mejora. A medida que se implementen las estrategias delineadas, el colegio estará más cerca de consolidar su posición como un centro educativo de excelencia y contribuyendo positivamente al desarrollo integral de sus estudiantes.

## PROPUESTAS DE MEJORA

### Área: Formación basada en competencias

| Objetivo   | Acciones a realizar   | Responsable                  |
|--|---|------------------------------|
| <p>Optimizar la calidad educativa mediante la mejora de la claridad en los objetivos educativos, la promoción de procesos sistematizados y el fortalecimiento de la evaluación continua, con el fin de alcanzar una educación altamente eficaz y enfocada en resultados tangibles.</p> | <p><b>1. Establecimiento de Propósitos Claros y Sistemáticos:</b></p> <p>Facilitar talleres y sesiones participativas con docentes, personal administrativo y miembros de la comunidad educativa para definir propósitos educativos claros y alineados con los valores del colegio.</p> <p>Desarrollar un plan estratégico que detalle objetivos específicos para cada dimensión educativa, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo.</p> <p><b>2. Sistematización de Procesos:</b></p> <p>Diseñar un marco curricular detallado que establezca una secuencia lógica de habilidades y</p> | <p>Equipo de gestión UTP</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>conocimientos a lo largo de las tres dimensiones.</p> <p><b>3. Integración de Evaluación Continua y Perfeccionamiento:</b></p> <p>Establecer un comité de evaluación formado por docentes y expertos en cada dimensión, encargado de diseñar instrumentos de evaluación adecuados.</p> <p>Utilizar los resultados de las evaluaciones para identificar áreas de mejora y desarrollar planes de acción específicos para cada dimensión.</p> <p>Ofrecer programas de desarrollo profesional centrados en la Formación Basada en Competencias, que incluyan talleres, capacitaciones y seguimiento individualizado.</p> <p><b>4. Fortalecimiento de las Habilidades Socioemocionales:</b></p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Diseñar proyectos interdisciplinarios que involucren la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, fomentando el desarrollo de habilidades socioemocionales.</p> <p>Integrar momentos de reflexión y actividades de desarrollo personal en el currículo, proporcionando herramientas para el autoconocimiento y la gestión emocional.</p> <p><b>5. Comunicación y Participación Activa:</b></p> <p>Establecer plataformas en línea y reuniones periódicas para facilitar la comunicación entre docentes, estudiantes, padres y personal administrativo.</p> <p>Organizar mesas de trabajo y encuestas regulares que permitan a la comunidad educativa participar en la toma de</p> |  |
|--|---|--|

decisiones y proporcionar retroalimentación.

#### **6. Evaluación de Resultados y Ajustes Continuos:**

Definir indicadores de éxito claros y medibles para cada dimensión, que se alineen con los objetivos estratégicos del colegio.

Realizar evaluaciones periódicas basadas en los indicadores establecidos, analizando los resultados y ajustando las estrategias según sea necesario.

#### **7. Desarrollo de Alianzas Externas:**

Establecer colaboraciones con empresas locales, instituciones educativas y organizaciones comunitarias para proporcionar oportunidades de aprendizaje práctico y aplicado en entornos reales.

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Diseñar proyectos conjuntos que involucren a los estudiantes en actividades que fomenten la aplicación de las competencias adquiridas y fortalezcan su conexión con la comunidad. |  |
|--|---|--|

### Área: Gestión curricular

| Objetivo   | Acciones a realizar   | Responsable                                 |
|--|---|---|
| Mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje a través de la implementación de prácticas pedagógicas efectivas y la promoción de la mejora continua en el Colegio Josefina Magasich. | <p><b>Área de Gestión Pedagógica:</b></p> <p><b>1. Mejora de la Evaluación y Perfeccionamiento:</b></p> <p>Establecer un comité de evaluación compuesto por docentes y estudiantes para revisar periódicamente los procesos pedagógicos. Realizar encuestas de satisfacción y sesiones de retroalimentación con los estudiantes para identificar áreas de mejora en la enseñanza. Diseñar programas de desarrollo profesional</p> | Equipo de gestión<br>Coordinadores de ciclo |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>que aborden específicamente las debilidades identificadas, con talleres, capacitaciones y mentorías.</p> <p><b>2. Definición de Propósitos Claros y Sistemáticos:</b><br/>Organizar reuniones regulares con el cuerpo docente para definir metas educativas claras y alineadas con la visión institucional.<br/>Crear un marco de trabajo que incluya la planificación, ejecución y evaluación de prácticas pedagógicas, asegurando una progresión coherente.</p> <p><b>3. Organización y Sistema de Acciones:</b><br/>Implementar un sistema en línea para el seguimiento y la planificación de acciones pedagógicas,</p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>permitiendo a los docentes compartir recursos y colaborar de manera eficiente.</p> <p>Establecer un foro de discusión en línea donde los docentes puedan compartir sus experiencias, ideas y buenas prácticas.</p> <p><b>Área de Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:</b></p> <p><b>1. Fortalecimiento del Propósito Pedagógico:</b></p> <p>Desarrollar una declaración de propósito pedagógico que sea comunicada a todos los docentes, estudiantes y padres.</p> <p>Organizar sesiones de capacitación para ayudar a los docentes a comprender y aplicar el propósito pedagógico en sus métodos de enseñanza.</p> |  |
|--|---|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p><b>2. Integración de la Evaluación en el Aprendizaje:</b></p> <p>Implementar un sistema de evaluación en línea que permita a los docentes rastrear el progreso de los estudiantes en tiempo real.</p> <p>Proporcionar recursos y talleres para enseñar a los docentes cómo utilizar los datos de las evaluaciones para adaptar su enseñanza.</p> <p><b>3. Implementación de Prácticas Innovadoras:</b></p> <p>Designar un grupo de docentes líderes para investigar y presentar nuevas metodologías pedagógicas.</p> <p>Ofrecer recursos y capacitación en línea para ayudar a los docentes a implementar prácticas innovadoras, como el aprendizaje basado en proyectos.</p> |  |
|--|--|--|

**4. Fortalecimiento de la Comunicación:**

Establecer una plataforma en línea donde los docentes puedan compartir recursos, estrategias exitosas y lecciones aprendidas.

Organizar reuniones regulares con padres para informarles sobre las estrategias pedagógicas y el progreso de sus hijos.

**5. Monitoreo y Evaluación de la Implementación:**

Realizar evaluaciones de la implementación de las estrategias pedagógicas, utilizando datos cuantitativos y cualitativos.

Ajustar las estrategias según los resultados obtenidos y la retroalimentación de

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  | docentes, estudiantes y padres. |  |
|--|---------------------------------|--|

### Área: Gestión de recursos

| Objetivo  | Acciones a realizar   | Responsable  |
|---|---|--|
| Establecer prácticas efectivas y sistémicas que promuevan la claridad de propósitos, la mejora continua y la optimización en la asignación y uso de recursos, con el fin de garantizar una operación eficiente, una educación de calidad y el logro de los objetivos institucionales. | <p><b>Dimensión: Gestión del Recurso Humano:</b></p> <p><b>1. Definición y Comunicación de Propósitos Claros:</b></p> <p>Realizar talleres participativos con líderes institucionales y personal docente para definir propósitos claros y específicos para el recurso humano.</p> <p>Desarrollar un documento oficial que establezca estos propósitos y asegurar que estén alineados con la visión y los objetivos institucionales.</p> <p><b>2. Implementación de Sistemas de Evaluación y Desarrollo:</b></p> | <p>Director</p> <p>Subdirectora</p> <p>Docentes expertos</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Diseñar y lanzar un sistema de evaluación de desempeño que incluya múltiples perspectivas y permita la identificación de oportunidades de mejora. Crear un programa de desarrollo profesional que ofrezca capacitación, talleres y recursos para abordar las áreas de debilidad identificadas.</p> <p><b>3. Promoción de la Colaboración y Comunicación:</b></p> <p>Establecer reuniones mensuales de colaboración entre los diferentes departamentos y niveles de personal para compartir ideas y buenas prácticas.</p> <p>Implementar una plataforma en línea para facilitar la comunicación y el intercambio de recursos entre el personal.</p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Dimensión: Gestión de Recursos Financieros y Administración:</b></p> <p><b>1. Mejora en la Evaluación de Procesos:</b></p> <p>Realizar evaluaciones trimestrales de los procesos financieros y administrativos, involucrando a los departamentos relevantes en la identificación de mejoras.</p> <p>Establecer un panel de indicadores clave de rendimiento y revisarlos regularmente para medir la eficacia de los procesos.</p> <p><b>2. Desarrollo de un Plan Estratégico Financiero:</b></p> <p>Colaborar con expertos en finanzas para desarrollar un plan estratégico financiero a tres años que refleje las prioridades institucionales.</p> <p>Establecer un comité de seguimiento para monitorear la implementación del plan y</p> |  |
|--|---|--|

realizar ajustes según sea necesario.

### **3. Implementación de Prácticas Transparentes y Responsables:**

Crear un sistema de registro financiero digital que sea accesible para auditorías y revisiones internas.

Establecer un proceso de aprobación claro y responsable para los gastos, promoviendo un uso eficiente de los recursos.

#### **Dimensión: Gestión de Recursos Educativos:**

##### **1. Evaluación Continua de Recursos Educativos:**

Realizar evaluaciones semestrales de los recursos educativos disponibles, involucrando a docentes y estudiantes en el proceso.

Establecer un grupo de trabajo para identificar y priorizar las áreas de

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>mejora en los recursos educativos.</p> <p><b>2. Desarrollo de Recursos Personalizados:</b><br/>Crear un equipo colaborativo compuesto por docentes y diseñadores instruccionales para desarrollar recursos educativos personalizados. Establecer un ciclo de retroalimentación continua para mejorar y actualizar los recursos basados en la experiencia de uso.</p> <p><b>3. Establecimiento de un Sistema de Evaluación de Recursos:</b><br/>Diseñar un sistema de evaluación de recursos que incluya la participación de docentes y estudiantes en la medición de la efectividad de los materiales.<br/>Utilizar los resultados para guiar la toma de</p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | decisiones sobre la adopción y el desarrollo futuro de recursos educativos. |  |
|--|---|--|

### Área: Liderazgo pedagógico

| Objetivo   | Acciones a realizar   | Responsable  |
|--|---|--|
| Establecer una dirección clara y orientada a resultados, promover el perfeccionamiento constante de procesos, y definir prácticas institucionales que optimicen la organización y mejoren la calidad de la instrucción pedagógica. | <p><b>1. Claridad y Comunicación de Propósitos:</b></p> <p>Organizar una serie de talleres estratégicos con líderes institucionales, docentes y miembros clave de la comunidad para definir un propósito educativo claro y medible.</p> <p>Desarrollar un documento oficial que encapsule este propósito y lo comunique a través de plataformas en línea, reuniones y material impreso.</p> <p>Dimensión: Rediseño de la Organización:</p> <p><b>1. Establecimiento de Prácticas Sistémicas:</b></p> <p>Evaluar los procesos organizativos actuales</p> | <p>Director</p> <p>Equipo de gestión</p> <p>Docentes de todas las áreas.</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>para identificar ineficiencias y áreas de mejora.</p> <p>Rediseñar flujos de trabajo y protocolos para optimizar la comunicación y la toma de decisiones entre los departamentos y niveles.</p> <p><b>Dimensión: Desarrollo Personal:</b></p> <p><b>1. Promoción de la Evaluación y Perfeccionamiento:</b></p> <p>Implementar evaluaciones de desempeño regulares para todos los empleados, enfocándose en competencias clave y habilidades pedagógicas.</p> <p>Crear un catálogo de programas de formación profesional, incluyendo talleres, cursos en línea y conferencias, dirigidos a abordar áreas de mejora identificadas.</p> <p><b>Dimensión: Gestión de la Instrucción:</b></p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>1. Definición de Prácticas Pedagógicas Efectivas:</b></p> <p>Facilitar reuniones colaborativas entre docentes para compartir y discutir enfoques pedagógicos exitosos.</p> <p>Establecer un comité de revisión de métodos de enseñanza para identificar y promover prácticas basadas en evidencia.</p> <p><b>2. Implementación y Monitoreo:</b></p> <p>Diseñar un calendario de implementación por fases para cada dimensión, estableciendo hitos y fechas límite realistas.</p> <p>Asignar líderes responsables de cada fase y establecer un sistema de seguimiento y reporte regular para evaluar el progreso y la efectividad de las acciones.</p> <p><b>3. Retroalimentación y Ajustes:</b></p> |  |
|--|---|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>Realizar revisiones periódicas y reuniones de seguimiento con los equipos involucrados en cada dimensión para discutir los avances, los desafíos y las oportunidades de mejora. Utilizar la retroalimentación recopilada y los datos de seguimiento para ajustar las estrategias y enfoques según sea necesario.</p> |  |
|--|---|--|

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo de grado ha abordado de manera integral y profunda el análisis de cuatro áreas fundamentales en el Colegio Josefina Magasich Arze: Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. A través de una metodología rigurosa que incluyó la confección y administración de una encuesta a docentes, se logró obtener una visión panorámica y detallada de la situación actual de la institución en cada uno de estos ámbitos.

El análisis minucioso de los datos recopilados permitió identificar tanto los puntos fuertes como las áreas de oportunidad en el funcionamiento de la institución. Estos resultados han sido presentados de manera clara y accesible a través de informes y gráficos que resumen las perspectivas y percepciones de los docentes. Sobre la base de estos hallazgos, se han formulado propuestas de mejora específicas y realistas que buscan impulsar el progreso y la excelencia en la educación brindada por el colegio.

Este informe no solo contribuye al enriquecimiento del cuerpo de conocimiento en el ámbito educativo, sino que también representa una herramienta práctica y valiosa para la toma de decisiones informadas por parte de la dirección y el equipo pedagógico. El objetivo final de este trabajo es promover un impacto positivo y significativo en la comunidad educativa, al fomentar un ambiente de aprendizaje de calidad, pertinente y en constante evolución.

La relevancia de este trabajo de grado radica en su capacidad para generar cambios tangibles y sostenibles en la forma en que se abordan la formación, el liderazgo, la gestión curricular y el uso de recursos en el Colegio Josefina Magasich Arze. Al apuntar hacia la formación de ciudadanos competentes, críticos y comprometidos, el informe se

convierte en un instrumento poderoso para el desarrollo continuo de la institución y su contribución al progreso de la sociedad en su conjunto.

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE LA CALIDAD. (2015). Recuperado de [http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca\\_digital\\_historica/orientacion/sin\\_anio/modelocalidadge.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/biblioteca_digital_historica/orientacion/sin_anio/modelocalidadge.pdf)

Clares, P. M., & Samanes, B. E. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de investigación educativa*, 27(1), 125-147.

Colegio Josefina Magasich Arze. (2023). Proyecto educativo institucional (PEI) 2023-2026. Recuperado de Microsoft Word - PEI JM 2023-2026.docx (colegiojm.cl)

Ferry, G. (1997). Acerca de la noción del concepto. formación. En *Pedagogía de la formación*.

Fullan, M. (2001). *Liderando en una Cultura de Cambio*.

Ibáñez, C., & Ribes, E. (2001). Un análisis interconductual de los procesos educativos. *Revista Mexicana de Psicología*, 18, 359-371.

LIDERAZGO ESCOLAR. (2019). Recuperado de [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME%202019\\_LE.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/02/26-02-2019-Orientaciones-PME%202019_LE.pdf).

MBE. (2021). *Estándares de Desempeño Docente (MBE) EPD – Estándar Docente*. Recuperado de

[http://www.mineduc.cl/mineduc/ow/file/Biblioteca\\_Digital/Est%C3%A1ndares%20de%20Desempe%C3%B1o%20Docente.pdf](http://www.mineduc.cl/mineduc/ow/file/Biblioteca_Digital/Est%C3%A1ndares%20de%20Desempe%C3%B1o%20Docente.pdf)

MINEDUC. (2019). Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento educativo.

Morell, P., Bauzá, E y Marañón, E. (2013). El liderazgo educativo. Consideraciones generales. *Did@scalia*, 4(2). Recuperado de <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/Didascalia/>

Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Nueva Visión.

Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Ecoe ediciones.

Vezub, L. (2004). Las trayectorias de desarrollo profesional docente: algunos conceptos para su abordaje. *Revista IICE*, 22, 3-12. Recuperado de <http://redbiblio.unne.edu.ar/opac/cgi-bin/pgopac.cgi?VDOC=4.144633>

## ANEXOS

### 1.- Validación de instrumento:



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

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos de la escuela Josefina Magasich Arze, de la comuna de Viña del Mar, región de Valparaíso.

#### Objetivo del trabajo

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

#### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

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

|  | sí | no |
|--|----|----|
| El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente. | x  |    |

|                                       | Evaluación general del cuestionario |       |         |            |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------|---------|------------|
|                                       | Excelente                           | Buena | Regular | Deficiente |
| Validez de contenido del cuestionario | x                                   |       |         |            |

| <b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b> |  |
|---|--|
| Motivos por los que se considera adecuado                           | Las áreas que presenta el instrumento garantiza que lo que se evalúe proporcione un diagnóstico relevante de la institución educativa, a partir de los criterios se puede establecer líneas de enfoque y modelos de análisis concluyentes para la realización de una propuesta de mejora.<br><br>Está diseñado con una estructura de orden lógico, es coherente y consistente en la progresión de las áreas que aborda, los criterios aseguran la definición de manera concreta de las mismas, proporcionando un marco consistente para las preguntas presentadas. |
| Motivos por los que se considera no adecuado                        | No aplica.   |
| Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)        | No aplica.   |

### Identificación del experto

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre y apellidos</b>  | Yerko Adrián López González   |
| <b>Filiación</b><br>(ocupación, grado académico y lugar de trabajo): | Jefe de unidad técnica en colegio Josefina Magasich Arze.<br>Licenciado en educación general básica (UPLA)<br>Magister en desarrollo curricular y proyecto educativo (UNAB) |
| <b>e-mail</b>  | ylopez@josefinamagasich.cl  |
| <b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):                      | 19 de junio, 2023   |

## 2.- Muestra tabulación de datos

|  |  |                     |                       |                      |                       |                       |
|--|--|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Los docentes del establecimiento son expertos en su campo laboral, dominando los contenidos y tareas de manera especializada. | 2. Los profesionales del establecimiento muestran habilidades para aplicar conocimientos en situaciones cotidianas, resolver problemas de forma autónoma y transferir experiencias a nuevos contextos laborales. | 3. Los docentes con | 4. El docente analiza | 5. Los docentes mues | 6. Los docentes ident | 7. El docente fomenta |
| 3  | 4  | 3                   | 4                     | 3                    | 3                     | 3                     |
| 3  | 2  | 2                   | 3                     | 3                    | 2                     | 3                     |
| 3  | 4  | 3                   | 3                     | 2                    | 3                     | 2                     |
| 4  | 4  | 4                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |
| 3  | 3  | 3                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |
| 3  | 3  | 3                   | 2                     | 2                    | 2                     | 3                     |
| 4  | 2  | 2                   | 3                     | 2                    | 2                     | 3                     |
| 3  | 4  | 3                   | 4                     | 3                    | 3                     | 4                     |
| 3  | 4  | 4                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |
| 3  | 3  | 3                   | 2                     | 3                    | 3                     | 4                     |
| 3  | 4  | 3                   | 3                     | 4                    | 3                     | 4                     |
| 4  | 3  | 4                   | 4                     | 4                    | 3                     | 4                     |
| 4  | 4  | 4                   | 4                     | 3                    | 4                     | 4                     |
| 4  | 3  | 4                   | 3                     | 2                    | 2                     | 4                     |
| 3  | 3  | 3                   | 4                     | 4                    | 3                     | 3                     |
| 4  | 3  | 3                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |
| 4  | 3  | 4                   | 3                     | 3                    | 3                     | 4                     |
| 3  | 3  | 3                   | 3                     | 3                    | 3                     | 4                     |
| 4  | 4  | 4                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |
| 4  | 3  | 3                   | 4                     | 4                    | 4                     | 4                     |

|                        |                          |                                |                                |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 2. El docente promueve | 3. Los docentes trabajan | 4. Los profesionales colaboran | 5. Los profesionales colaboran |
| 4                      | 4                        | 3                              | 3                              |
| 3                      | 3                        | 2                              | 3                              |
| 2                      | 4                        | 3                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 4                              | 3                              |
| 2                      | 2                        | 2                              | 2                              |
| 2                      | 3                        | 3                              | 3                              |
| 4                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 3                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 3                      | 3                        | 3                              | 3                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 3                              |
| 4                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 3                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 3                      | 4                        | 4                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 3                              |
| 4                      | 3                        | 3                              | 2                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 4                              |
| 4                      | 4                        | 3                              | 4                              |

|                             |                                |                                     |                               |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 5. El docente crea espacios | 6. El docente utiliza espacios | 7. El docente busca la colaboración | 8. El docente emplea recursos |
| 3                           | 4                              | 3                                   | 3                             |
| 2                           | 3                              | 3                                   | 3                             |
| 3                           | 3                              | 3                                   | 3                             |
| 4                           | 4                              | 4                                   | 4                             |
| 3                           | 3                              | 4                                   | 4                             |
| 3                           | 3                              | 3                                   | 2                             |
| 2                           | 3                              | 3                                   | 2                             |
| 4                           | 4                              | 4                                   | 4                             |
| 3                           | 3                              | 4                                   | 4                             |
| 3                           | 3                              | 3                                   | 2                             |
| 3                           | 4                              | 3                                   | 3                             |
| 4                           | 3                              | 4                                   | 4                             |
| 2                           | 4                              | 4                                   | 3                             |
| 4                           | 4                              | 3                                   | 4                             |
| 3                           | 4                              | 4                                   | 3                             |
| 2                           | 3                              | 3                                   | 3                             |
| 4                           | 3                              | 2                                   | 3                             |
| 2                           | 2                              | 4                                   | 3                             |
| 3                           | 4                              | 3                                   | 3                             |
| 4                           | 4                              | 4                                   | 4                             |

|                                |                                |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 3. El equipo técnico participa | 4. El equipo técnico participa | 5. El equipo técnico participa | 6. El equipo técnico participa |
| 3                              | 3                              | 3                              | 3                              |
| 2                              | 2                              | 2                              | 3                              |
| 3                              | 4                              | 2                              | 3                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |
| 3                              | 2                              | 2                              | 3                              |
| 3                              | 3                              | 3                              | 3                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 3                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 3                              |
| 3                              | 3                              | 3                              | 2                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |
| 2                              | 3                              | 4                              | 4                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |
| 4                              | 4                              | 3                              | 4                              |
| 2                              | 2                              | 3                              | 4                              |
| 3                              | 4                              | 3                              | 3                              |
| 4                              | 3                              | 4                              | 4                              |
| 2                              | 4                              | 3                              | 4                              |
| 4                              | 3                              | 3                              | 4                              |
| 4                              | 4                              | 4                              | 4                              |

|                                 |                                 |                                 |                             |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 11. El equipo técnico participa | 12. El equipo técnico participa | 13. El equipo técnico participa | 1. Los profesores colaboran |
| 3                               | 3                               | 3                               | 3                           |
| 4                               | 3                               | 2                               | 3                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 2                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 4                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 4                           |
| 2                               | 2                               | 2                               | 4                           |
| 3                               | 3                               | 3                               | 2                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 3                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 3                           |
| 3                               | 2                               | 2                               | 3                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 3                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 4                           |
| 4                               | 4                               | 2                               | 4                           |
| 4                               | 4                               | 3                               | 3                           |
| 3                               | 3                               | 1                               | 3                           |
| 4                               | 4                               | 2                               | 3                           |
| 4                               | 2                               | 2                               | 4                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 4                           |
| 4                               | 4                               | 4                               | 4                           |
| 3                               | 3                               | 4                               | 2                           |
| 4                               | 3                               | 4                               | 4                           |

|                                  |                             |                         |                         |
|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. Los docentes son responsables | 2. Los docentes desarrollan | 3. Los docentes inician | 4. Los docentes emplean |
| 3                                | 3                           | 3                       | 3                       |
| 2                                | 3                           | 3                       | 3                       |
| 2                                | 3                           | 3                       | 3                       |
| 4                                | 4                           | 4                       | 4                       |
| 4                                | 4                           | 4                       | 3                       |
| 3                                | 3                           | 2                       | 3                       |
| 3                                | 3                           | 2                       | 2                       |
| 3                                | 3                           | 3                       | 4                       |
| 3                                | 4                           | 4                       | 4                       |
| 3                                | 3                           | 2                       | 3                       |
| 4                                | 4                           | 3                       | 2                       |
| 4                                | 4                           | 3                       | 4                       |
| 4                                | 3                           | 3                       | 3                       |
| 3                                | 4                           | 3                       | 4                       |
| 3                                | 3                           | 4                       | 3                       |
| 3                                | 4                           | 3                       | 3                       |
| 3                                | 3                           | 2                       | 2                       |
| 4                                | 3                           | 3                       | 4                       |
| 3                                | 3                           | 3                       | 3                       |
| 4                                | 4                           | 4                       | 4                       |

|                        |                        |                                |                                |
|------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 9. El docente verifica | 10. El docente propone | 1. El equipo técnico participa | 2. El equipo técnico participa |
| 3                      | 3                      | 3                              | 3                              |
| 2                      | 2                      | 2                              | 2                              |
| 4                      | 3                      | 3                              | 4                              |
| 4                      | 4                      | 4                              | 4                              |
| 3                      | 3                      | 2                              | 2                              |
| 4                      | 3                      | 4                              | 4                              |
| 3                      | 2                      | 4                              | 4                              |
| 4                      | 4                      | 3                              | 4                              |
| 3                      | 4                      | 3                              | 3                              |
| 3                      | 2                      | 2                              | 2                              |
| 4                      | 4                      | 4                              | 4                              |
| 4                      | 4                      | 3                              | 3                              |
| 4                      | 4                      | 4                              | 3                              |
| 3                      | 3                      | 4                              | 4                              |
| 3                      | 3                      | 4                              | 3                              |
| 4                      | 3                      | 2                              | 3                              |
| 4                      | 3                      | 4                              | 4                              |
| 3                      | 4                      | 4                              | 2                              |
| 4                      | 3                      | 3                              | 3                              |
| 2                      | 2                      | 3                              | 3                              |
| 4                      | 4                      | 2                              | 2                              |

|                                |                                |                                  |                                 |
|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 7. El equipo técnico participa | 8. El equipo técnico participa | 9. El equipo directivo participa | 10. El equipo técnico participa |
| 3                              | 3                              | 3                                | 3                               |
| 2                              | 2                              | 2                                | 3                               |
| 3                              | 1                              | 4                                | 3                               |
| 4                              | 4                              | 4                                | 4                               |
| 4                              | 4                              | 4                                | 4                               |
| 3                              | 3                              | 3                                | 3                               |
| 2                              | 2                              | 3                                | 3                               |
| 3                              | 3                              | 3                                | 3                               |
| 4                              | 3                              | 4                                | 4                               |
| 2                              | 3                              | 3                                | 2                               |
| 4                              | 1                              | 1                                | 1                               |
| 4                              | 2                              | 4                                | 3                               |
| 4                              | 1                              | 4                                | 4                               |
| 4                              | 4                              | 4                                | 4                               |
| 3                              | 4                              | 3                                | 3                               |
| 4                              | 1                              | 4                                | 1                               |
| 3                              | 2                              | 3                                | 3                               |
| 4                              | 4                              | 3                                | 3                               |
| 2                              | 2                              | 3                                | 4                               |
| 3                              | 2                              | 3                                | 3                               |
| 4                              | 4                              | 4                                | 4                               |

|                               |                           |                          |                           |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 2. Los profesores interactúan | 3. Los profesores aplican | 4. Los docentes utilizan | 5. Los profesores motivan |
| 3                             | 3                         | 3                        | 3                         |
| 2                             | 2                         | 3                        | 3                         |
| 2                             | 3                         | 3                        | 3                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 4                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 3                         |
| 3                             | 3                         | 3                        | 3                         |
| 2                             | 2                         | 2                        | 2                         |
| 3                             | 3                         | 2                        | 2                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 3                         |
| 3                             | 3                         | 3                        | 3                         |
| 4                             | 3                         | 3                        | 4                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 4                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 4                         |
| 3                             | 3                         | 4                        | 3                         |
| 4                             | 3                         | 4                        | 3                         |
| 4                             | 4                         | 3                        | 4                         |
| 4                             | 3                         | 4                        | 2                         |
| 4                             | 3                         | 3                        | 4                         |
| 3                             | 3                         | 3                        | 3                         |
| 4                             | 4                         | 4                        | 4                         |

|                       |                      |                      |                         |
|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| 6.Los profesores logr | 7.Los profesores mar | 8.Los profesores mor | 1.El establecimiento ti |
| 3                     | 3                    | 3                    | 4                       |
| 3                     | 2                    | 3                    | 3                       |
| 2                     | 2                    | 3                    | 3                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 3                     | 2                    | 3                    | 3                       |
| 2                     | 3                    | 3                    | 3                       |
| 2                     | 3                    | 3                    | 3                       |
| 4                     | 3                    | 3                    | 4                       |
| 2                     | 3                    | 3                    | 3                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 2                     | 2                    | 2                    | 4                       |
| 3                     | 4                    | 4                    | 4                       |
| 3                     | 3                    | 4                    | 3                       |
| 3                     | 3                    | 3                    | 4                       |
| 2                     | 2                    | 2                    | 2                       |
| 3                     | 3                    | 2                    | 3                       |
| 4                     | 4                    | 4                    | 3                       |
| 3                     | 4                    | 4                    | 4                       |

|                        |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1.El establecimiento c | 2.El establecimiento i | 3.El establecimiento o | 4.El establecimiento l |
| 3                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 3                      | 1                      | 2                      |
| 4                      | 3                      | 1                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 2                      | 4                      |
| 2                      | 2                      | 1                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 2                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 1                      | 2                      | 1                      | 1                      |
| 4                      | 2                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 2                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 1                      | 1                      | 1                      |
| 4                      | 3                      | 2                      | 2                      |
| 2                      | 2                      | 2                      | 4                      |
| 2                      | 3                      | 2                      | 3                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 2                      | 2                      | 4                      |

|                        |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1.El establecimiento c | 2.El establecimiento i | 3.El establecimiento o | 4.El establecimiento l |
| 4                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 3                      | 2                      | 2                      | 3                      |
| 3                      | 1                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 4                      | 2                      |
| 4                      | 3                      | 2                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 3                      |
| 3                      | 1                      | 1                      | 2                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 4                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 3                      | 2                      | 3                      | 4                      |
| 2                      | 2                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 2                      | 2                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 2                      | 2                      | 4                      |

|                        |                        |                        |                         |
|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| 3.El establecimiento o | 4.El establecimiento l | 5.El establecimiento i | 1.El equipo directivo c |
| 3                      | 4                      | 3                      | 3                       |
| 1                      | 3                      | 3                      | 2                       |
| 2                      | 4                      | 3                      | 4                       |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                       |
| 2                      | 4                      | 4                      | 3                       |
| 2                      | 4                      | 4                      | 3                       |
| 3                      | 4                      | 3                      | 3                       |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                       |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                       |
| 2                      | 2                      | 1                      | 3                       |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                       |
| 4                      | 4                      | 4                      | 3                       |
| 4                      | 4                      | 3                      | 4                       |
| 2                      | 4                      | 3                      | 3                       |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                       |
| 1                      | 4                      | 2                      | 2                       |
| 2                      | 4                      | 4                      | 2                       |
| 1                      | 4                      | 3                      | 3                       |
| 1                      | 4                      | 4                      | 3                       |
| 4                      | 4                      | 3                      | 4                       |

|                        |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 2.El establecimiento i | 3.El establecimiento t | 4.El establecimiento c | 5.El establecimiento i |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 2                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 1                      | 4                      | 2                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 1                      | 1                      | 4                      | 3                      |
| 2                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 4                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 2                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 2                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 1                      | 3                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 4                      | 4                      | 4                      |

|                        |                         |                        |                        |
|------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| 5.El establecimiento o | 6.El equipo directivo i | 7.El establecimiento c | 8.El establecimiento l |
| 3                      | 3                       | 2                      | 4                      |
| 2                      | 3                       | 1                      | 2                      |
| 2                      | 3                       | 2                      | 4                      |
| 4                      | 3                       | 4                      | 4                      |
| 2                      | 4                       | 3                      | 4                      |
| 3                      | 2                       | 2                      | 4                      |
| 2                      | 2                       | 2                      | 3                      |
| 4                      | 3                       | 2                      | 3                      |
| 3                      | 3                       | 3                      | 4                      |
| 3                      | 3                       | 3                      | 4                      |
| 3                      | 4                       | 2                      | 4                      |
| 1                      | 2                       | 2                      | 3                      |
| 2                      | 2                       | 4                      | 4                      |
| 3                      | 4                       | 2                      | 4                      |
| 1                      | 1                       | 1                      | 4                      |
| 2                      | 2                       | 3                      | 4                      |
| 3                      | 2                       | 4                      | 2                      |
| 1                      | 2                       | 2                      | 4                      |
| 3                      | 3                       | 3                      | 4                      |
| 2                      | 3                       | 4                      | 4                      |

|                        |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 5.El establecimiento o | 6.El establecimiento i | 1.El establecimiento c | 2.El establecimiento o |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 3                      | 2                      | 2                      |
| 4                      | 1                      | 2                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 1                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 2                      | 3                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 2                      | 2                      | 1                      | 1                      |
| 4                      | 4                      | 4                      | 4                      |
| 3                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 2                      | 2                      | 3                      | 4                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 4                      |
| 3                      | 4                      | 3                      | 4                      |
| 4                      | 1                      | 2                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 3                      | 3                      | 2                      | 2                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 3                      | 3                      | 3                      |
| 4                      | 4                      | 2                      | 3                      |

|                         |                         |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 2.El equipo directivo i | 3.El equipo directivo o | 4.El equipo directivo l | 5.El equipo directivo c |
| 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 2                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 2                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 3                       | 2                       | 4                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 2                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 3                       | 3                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 2                       | 2                       | 2                       | 2                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 3                       | 3                       | 4                       | 3                       |
| 2                       | 2                       | 4                       | 1                       |
| 4                       | 3                       | 4                       | 2                       |
| 3                       | 3                       | 4                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 4                       | 3                       |
| 3                       | 4                       | 4                       | 4                       |
| 3                       | 2                       | 2                       | 4                       |
| 2                       | 2                       | 3                       | 3                       |
| 3                       | 3                       | 4                       | 4                       |
| 4                       | 4                       | 4                       | 4                       |

| 1. El equipo directivo c | 2. El equipo directivo i | 3. El equipo directivo i | 4. El equipo directivo i |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 2                        | 2                        | 2                        |
| 2                        | 3                        | 3                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 2                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 2                        | 1                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 3                        | 2                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 3                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 4                        | 3                        |
| 4                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 2                        | 2                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 2                        |
| 3                        | 4                        | 4                        | 4                        |

| 5. El equipo directivo i | 6. El equipo directivo i | 1. El equipo directivo c | 2. El equipo directivo i |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 2                        | 2                        | 2                        |
| 2                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 1                        | 3                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 2                        |
| 3                        | 3                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 1                        | 2                        | 2                        | 1                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 1                        | 1                        |
| 3                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 2                        | 1                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 2                        |

| 3. El equipo directivo i | 4. El equipo directivo i | 5. El equipo directivo i | 6. El equipo directivo i |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 3                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 3                        | 4                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 2                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 3                        | 4                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 4                        | 2                        |
| 3                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 1                        | 1                        | 2                        |
| 3                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |

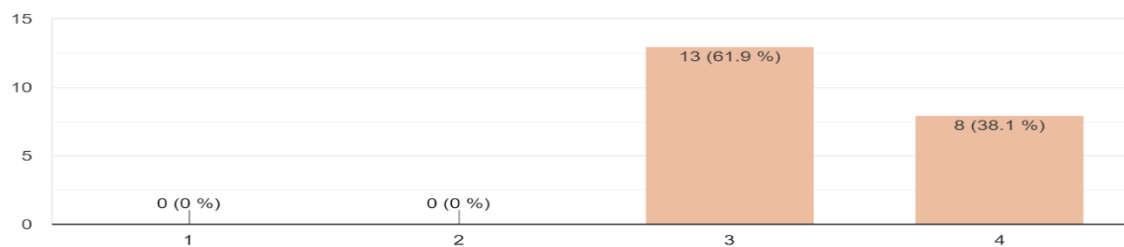
| 1. El equipo directivo c | 2. El equipo directivo i | 3. El equipo directivo i | 4. El equipo directivo i |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 2                        | 3                        | 2                        |
| 3                        | 2                        | 2                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 4                        |
| 4                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 2                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 2                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 3                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 3                        | 2                        |
| 3                        | 1                        | 1                        | 1                        |
| 3                        | 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        | 4                        |

| 5. El equipo directivo i | 6. El equipo directivo i | 7. El equipo directivo i |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 2                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 3                        | 4                        |
| 1                        | 2                        | 3                        |
| 3                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 3                        | 2                        |
| 4                        | 4                        | 4                        |
| 3                        | 4                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 4                        |
| 3                        | 4                        | 4                        |
| 4                        | 3                        | 4                        |
| 3                        | 3                        | 3                        |
| 3                        | 4                        | 4                        |
| 2                        | 3                        | 3                        |
| 2                        | 3                        | 1                        |
| 2                        | 3                        | 3                        |
| 4                        | 4                        | 4                        |

### 3.- Gráficos por pregunta.

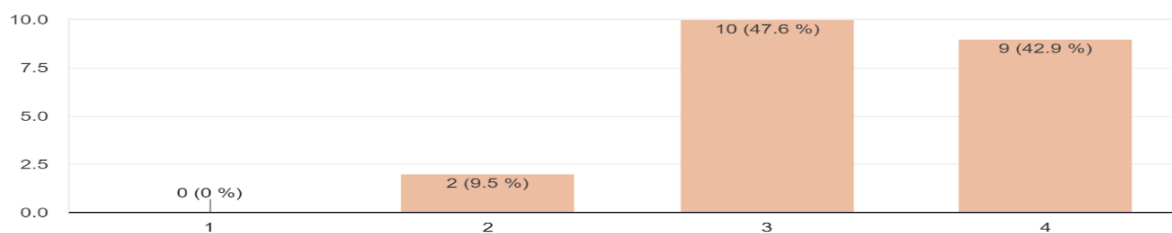
1. Los docentes del establecimiento son expertos en su campo laboral, dominando los contenidos y tareas de manera especializada.

21 respuestas



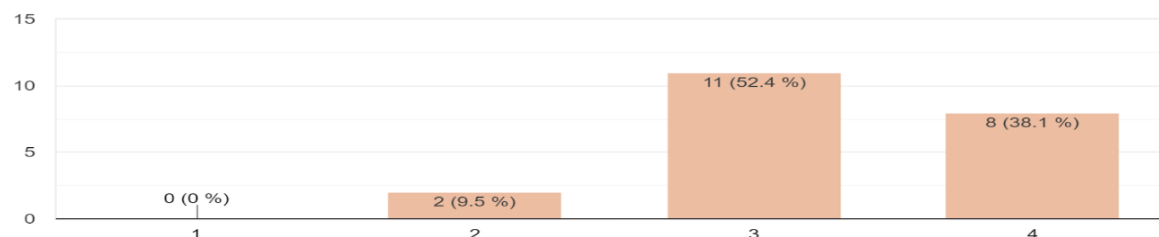
2. Los profesionales del establecimiento muestran habilidades para aplicar conocimientos en situaciones cotidianas, resolver problemas de form...ferir experiencias a nuevos contextos con ingenio.

21 respuestas



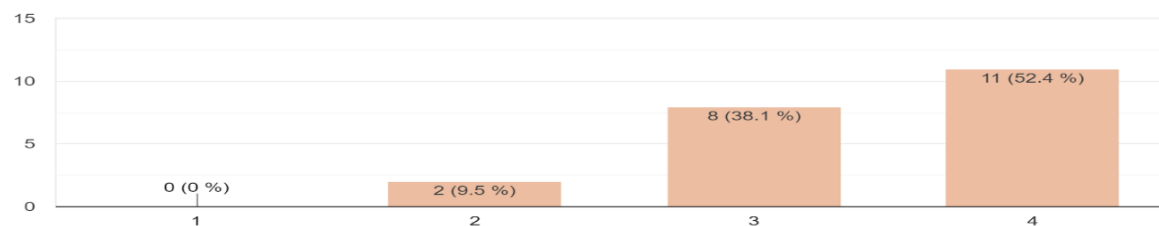
3. Los docentes comprenden los fundamentos, estructura, conocimientos, habilidades, actitudes y progresión del currículum escolar de la disciplina que enseñan.

21 respuestas



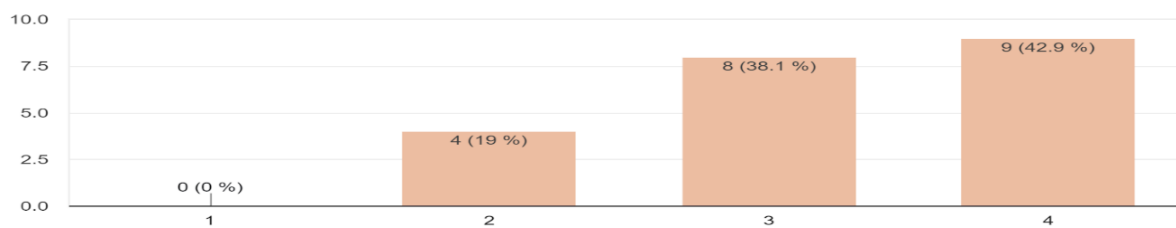
4. El docente analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, como planes y programas de estudio, textos escolares y e... estudiantes y el proyecto educativo institucional.

21 respuestas



5. Los docentes muestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico, así como actitudes éticas, rigurosas y cuestionadoras en relación con la disciplina que enseñan.

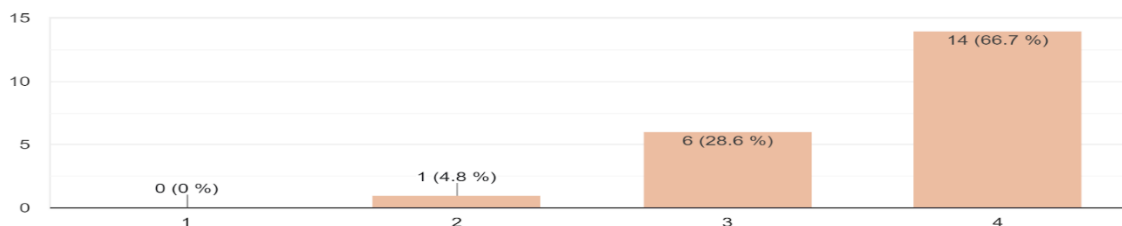
21 respuestas



## Dimensión: Saber ser

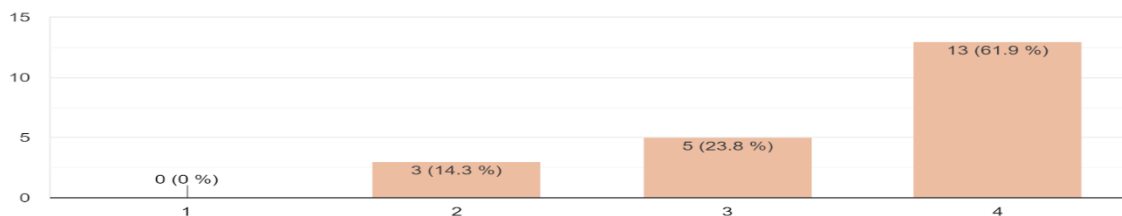
1. El docente fomenta el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.

21 respuestas



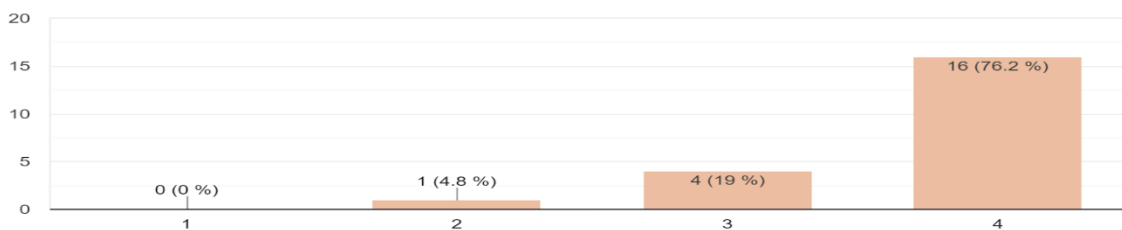
2. El docente promueve la capacidad de trabajar rigurosa y perseverantemente, con disposición positiva a la crítica y autocrítica en los estudiantes.

21 respuestas



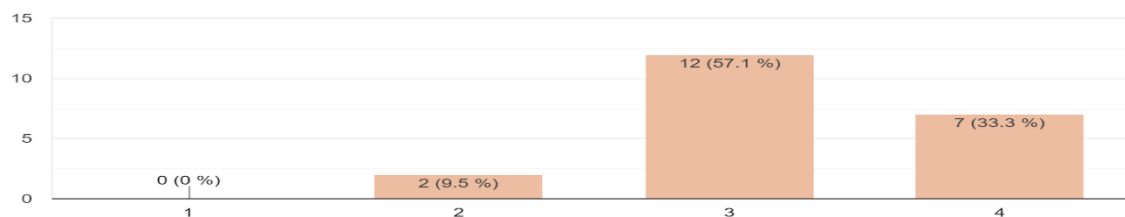
3. Los docentes trabajan de manera colaborativa, promoviendo el respeto hacia las personas e instituciones.

21 respuestas



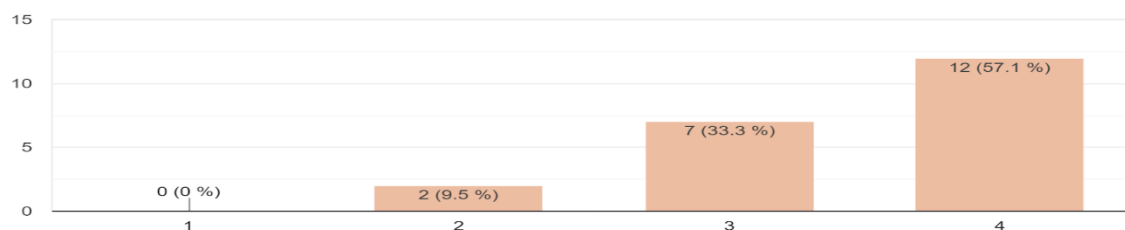
4. Los profesionales del establecimiento cumplen con sus responsabilidades con total desempeño.

21 respuestas



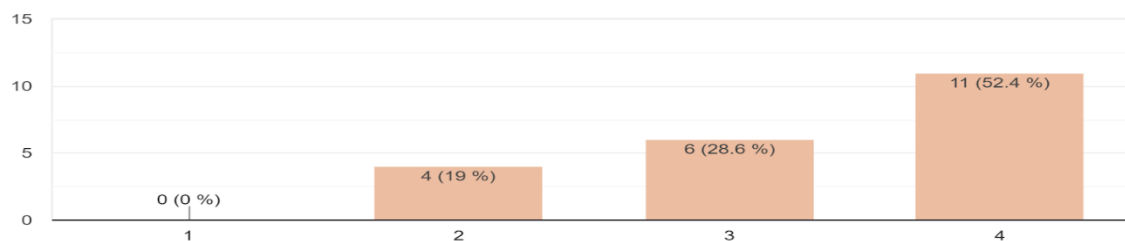
5. Los profesionales del establecimiento muestran disposición al entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación con otros, demostrando un comportamiento orientado al grupo.

21 respuestas



12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión y análisis de buenas prácticas pedagógicas y dificultades en el ejercicio docente, ...na cultura de trabajo reflexivo y profesionalizado.

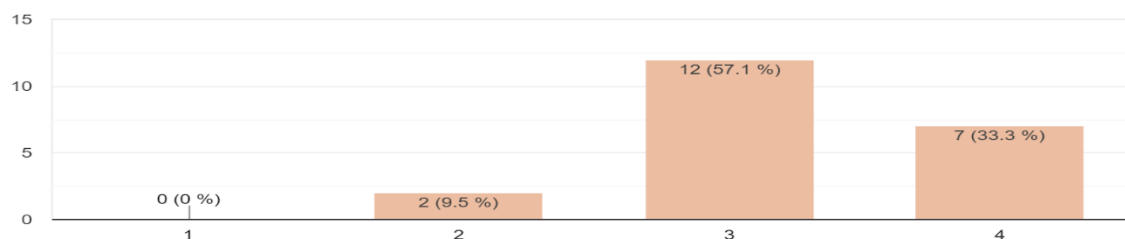
21 respuestas



## Dimensión: Saber hacer

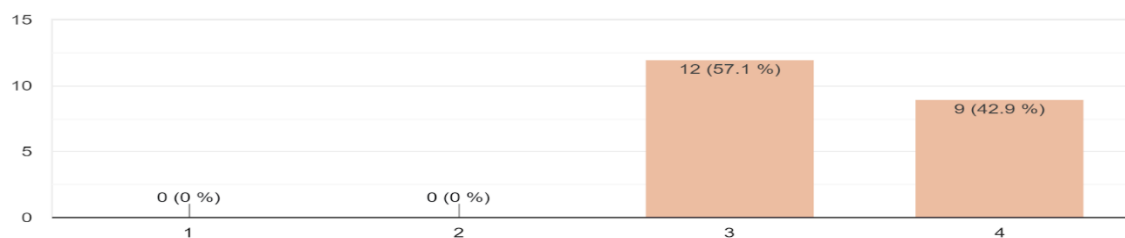
1. Los docentes son rigurosos en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.

21 respuestas



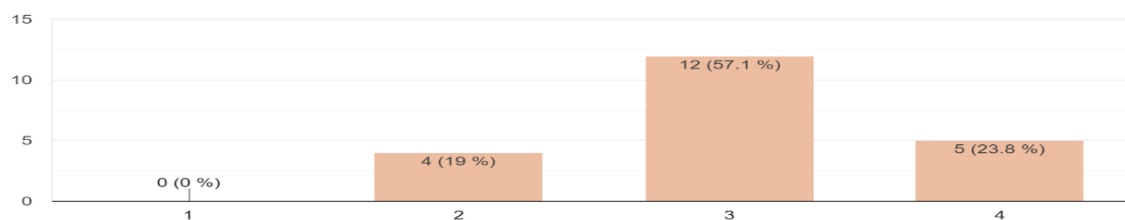
2. Los docentes desarrollan la capacidad de poner en práctica los conocimientos en los estudiantes.

21 respuestas



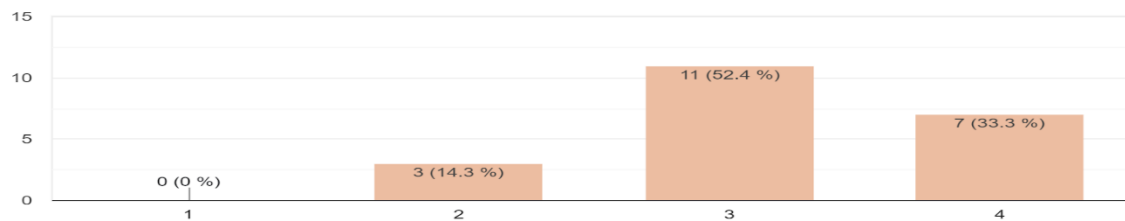
3. Los docentes incorporan enfoques que promueven el pensamiento crítico, incluyendo análisis de fuentes, argumentación, uso de evidencias y negociación de puntos de vista en temas controversiales.

21 respuestas



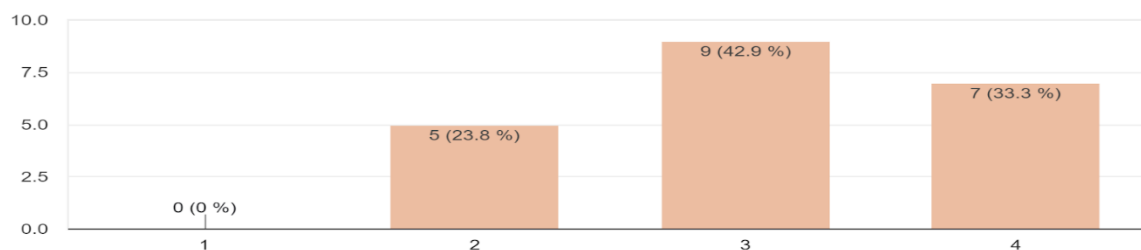
4. Los docentes emplean estrategias didácticas como preguntas, debates grupales y desafíos a teorías existentes para fomentar el pensamiento crítico de aprendizaje y la diversidad de los estudiantes.

21 respuestas

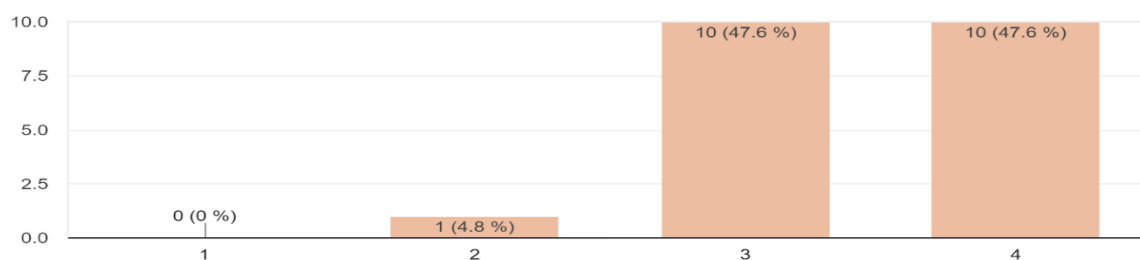


5. El docente crea espacios de interacción pedagógica para fomentar juicios críticos basados en la reflexión y el uso del error, promoviendo la apertura... toma de decisiones razonadas en los estudiantes.

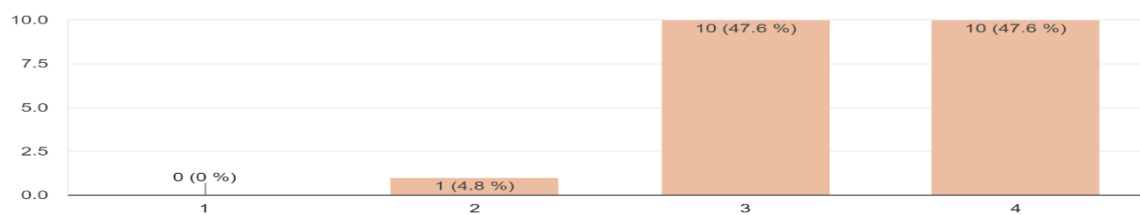
21 respuestas



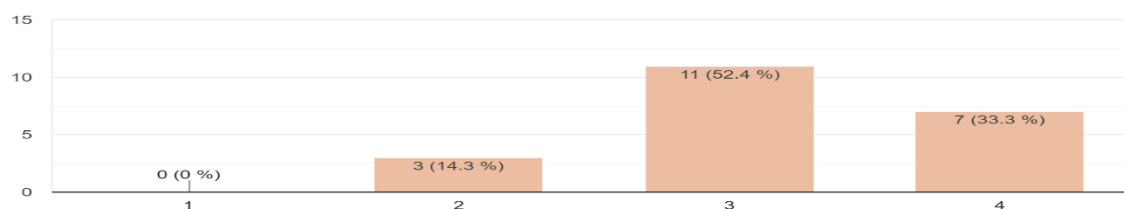
6. El docente utiliza estrategias para fortalecer la autoestima académica y la autoeficacia de los estudiantes, reconociendo sus logros y reafirmando...fíos y mantener altas expectativas de sí mismos.  
21 respuestas



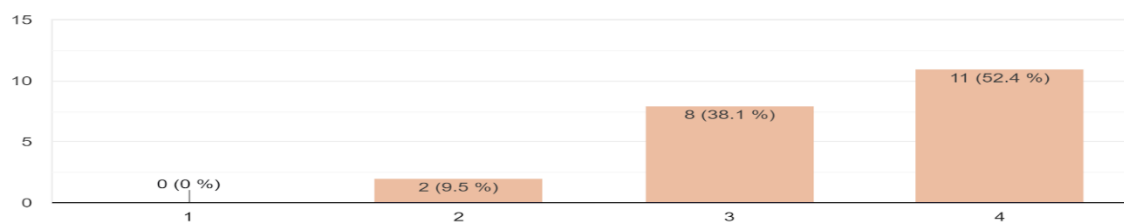
7. El docente busca la comprensión de conceptos específicos de la asignatura utilizando herramientas didácticas que faciliten el desarrollo de competencias en los estudiantes.  
21 respuestas



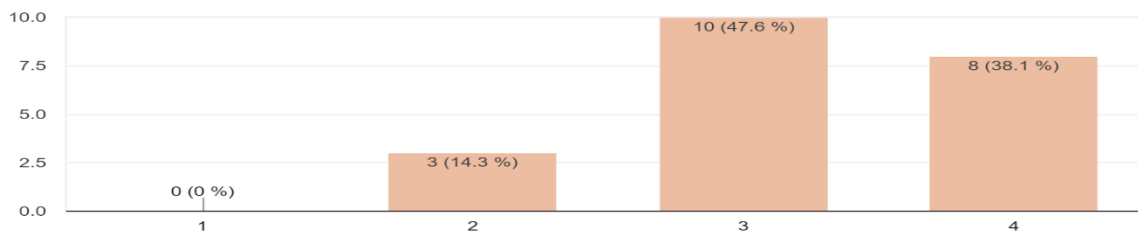
8. El docente emplea diferentes enfoques para promover el pensamiento crítico, como análisis de fuentes, argumentación, uso de evidencias y negoci... de puntos de vista sobre temas controversiales.  
21 respuestas



9. El docente verifica el nivel de comprensión de los estudiantes durante la clase mediante preguntas y actividades relevantes, identificando dificultades y errores para redirigir la enseñanza.  
21 respuestas



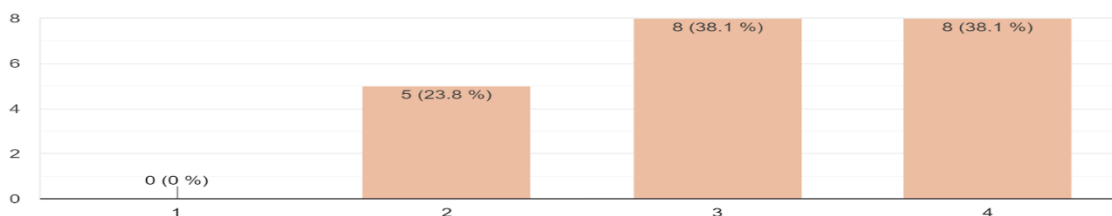
10. El docente proporciona retroalimentación descriptiva oportuna a los estudiantes, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que pue...y establecer estrategias para superar las brechas.  
21 respuestas



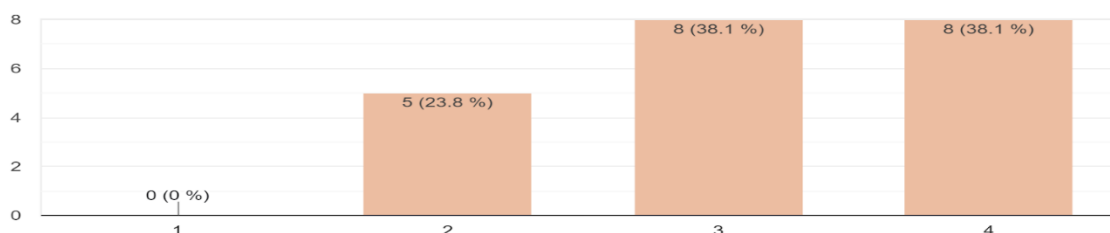
## Área de gestión curricular

### Dimensión: Gestión Pedagógica

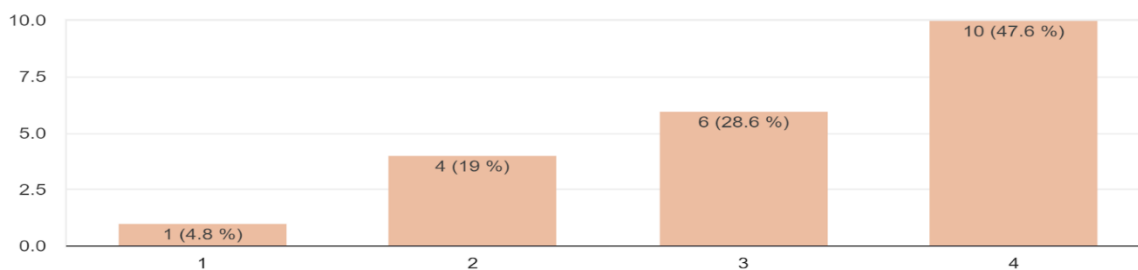
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso de acuerdo con las metas formativas, las necesidades de aprendizaje y los in...estudiantes, asignando horas de libre disposición.  
21 respuestas



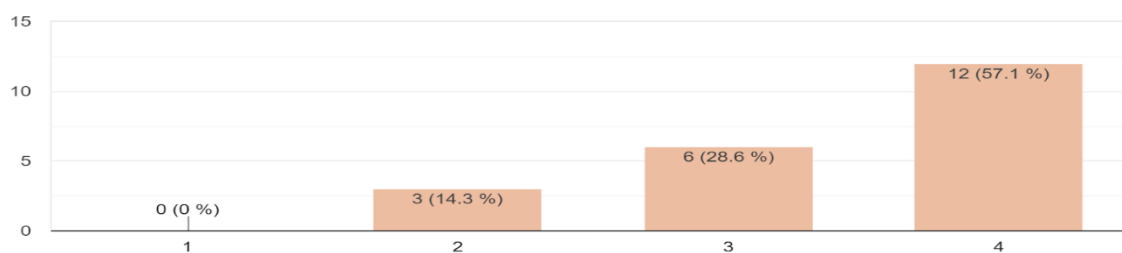
2. El equipo técnico pedagógico asigna a los profesores y organiza el horario de cada curso con criterios pedagógicos, como equilibrar tiempos de a...uras y considerar la experiencia de los docentes.  
21 respuestas



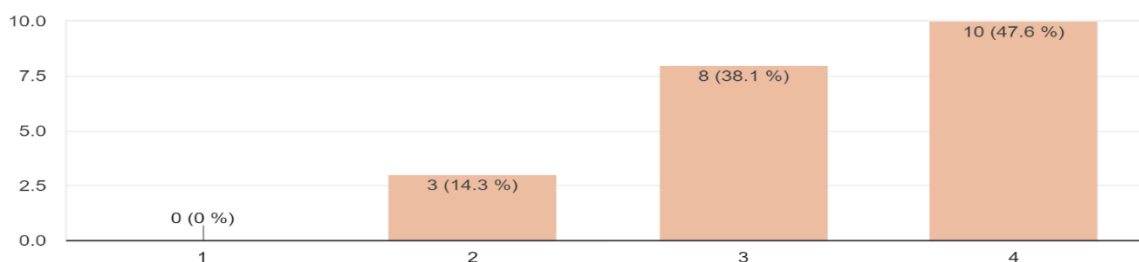
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes crean un calendario anual detallando los objetivos de aprendizaje para cada mes, basado en el program...tes y adaptaciones curriculares si es necesario.  
21 respuestas



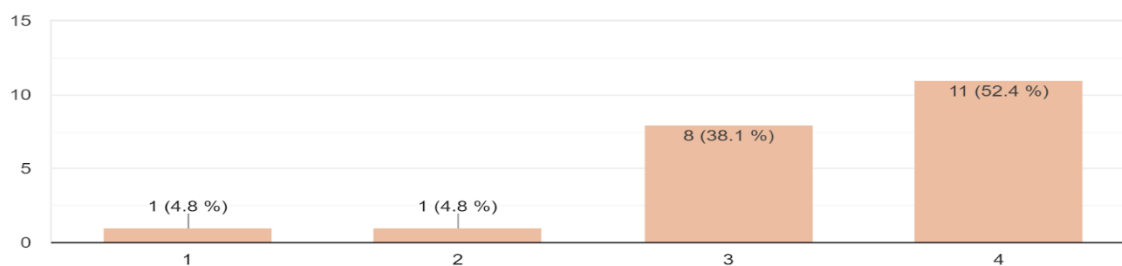
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases planificadas, implementando procedimientos para evitar interrupciones adecuadas cuando un profesor está ausente.  
21 respuestas



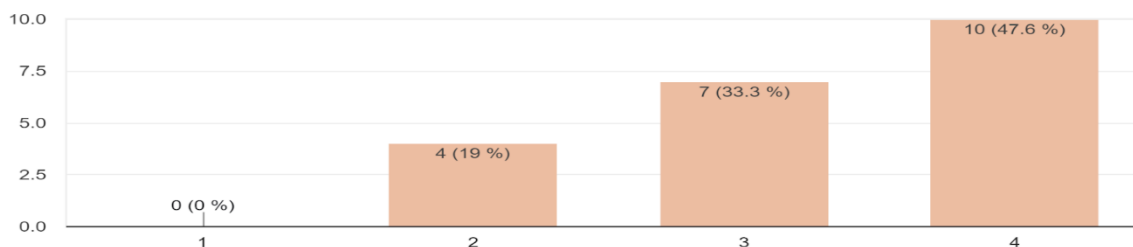
5. El equipo técnico pedagógico realiza un seguimiento regular del progreso en la cobertura curricular.  
21 respuestas



6. El equipo técnico pedagógico establece lineamientos metodológicos, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.  
21 respuestas

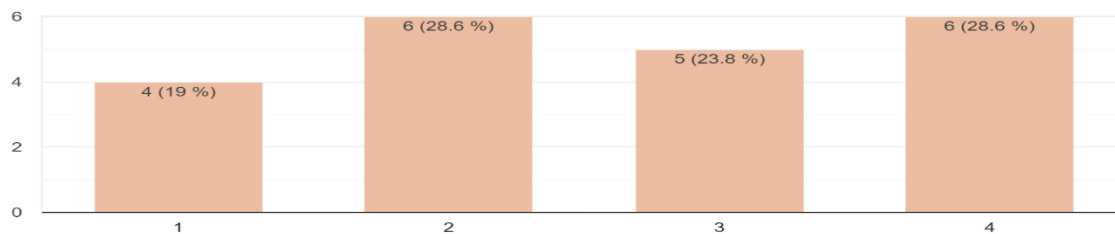


7. El equipo técnico pedagógico garantiza que los docentes tengan planificaciones de clases que incluyan objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y evaluación del logro de aprendizajes.  
21 respuestas



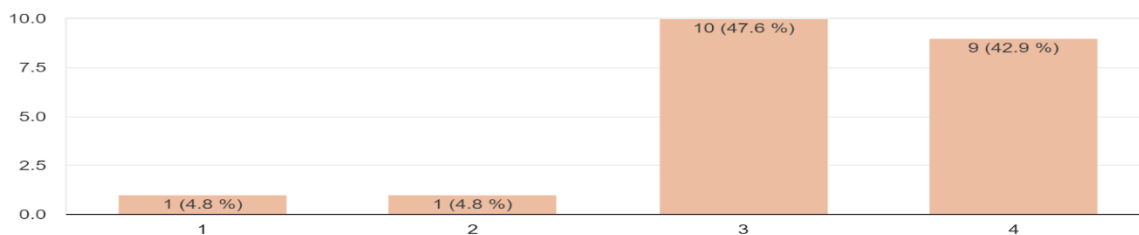
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases junto con los profesores para mejorar su contenido.

21 respuestas



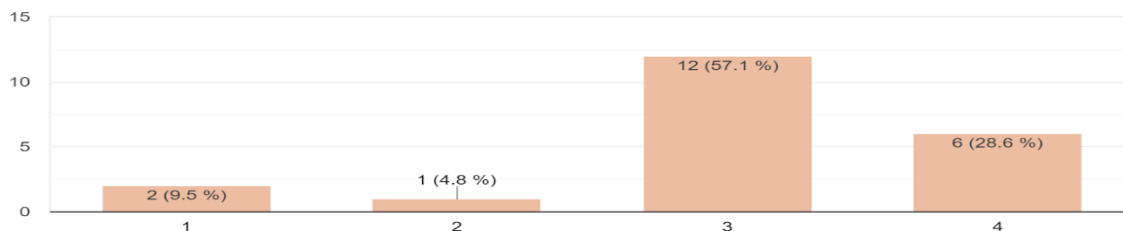
9. El equipo directivo y técnico pedagógico brinda acompañamiento a los docentes en el aula a través de observaciones, análisis del trabajo de lo...eflexión para mejorar sus prácticas y capacidades.

21 respuestas



10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan las evaluaciones a tiempo y analicen los resultados con los estudiantes como parte del aprendizaje.

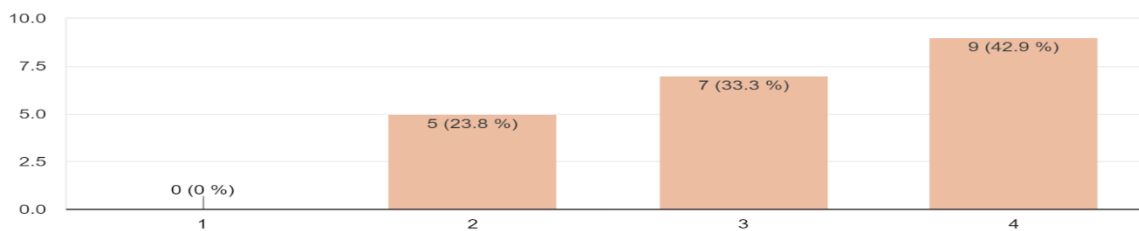
21 respuestas



## Dimensión: enseñando y aprendizaje en el aula

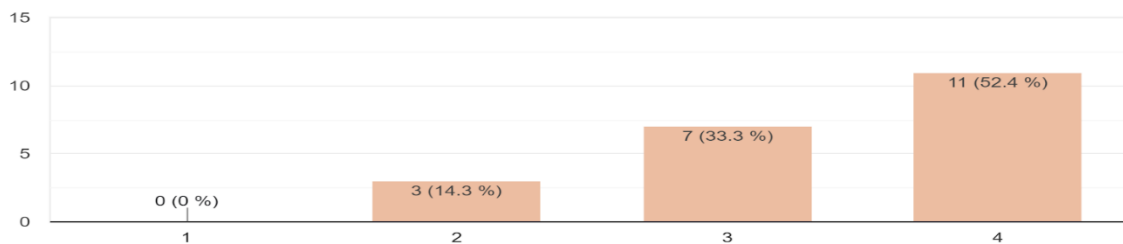
1. Los profesores comunican claramente los objetivos de aprendizaje en cada clase y establecen conexiones entre las actividades y los objetivos.

21 respuestas



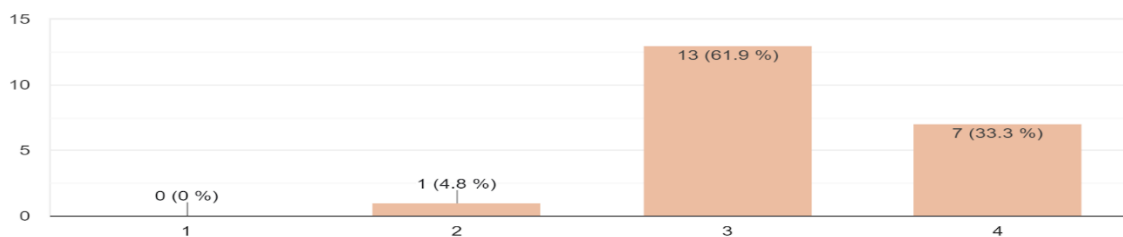
**2. Los profesores introducen nuevos conceptos con claridad y rigor conceptual.**

21 respuestas



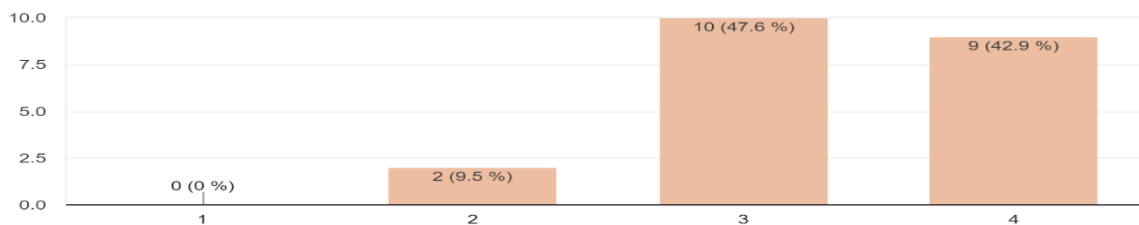
**3. Los profesores aplican diversas estrategias de enseñanza que involucran la comparación, clasificación, generación de analogías, resúmenes...reguntas, explicaciones y modelado de conceptos.**

21 respuestas



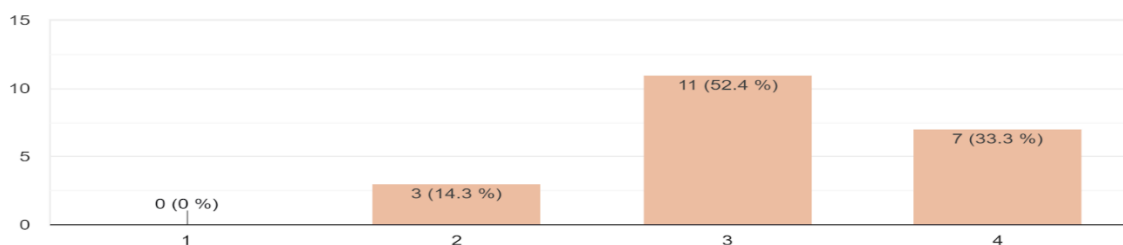
**4. Los docentes utilizan recursos didácticos y tecnológicos que contribuyen al aprendizaje y motivación de los estudiantes.**

21 respuestas



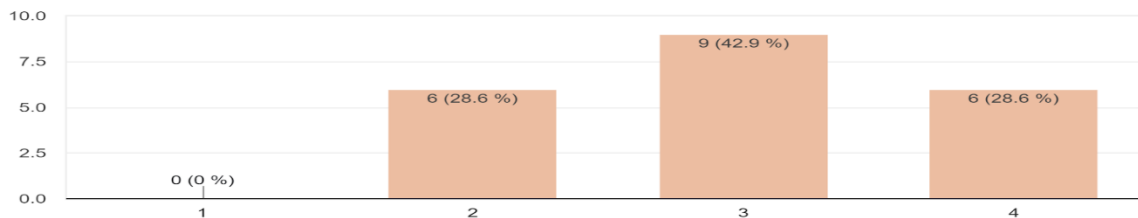
**5. Los profesores motivan a los estudiantes para practicar y aplicar habilidades y conceptos recién adquiridos de forma gradual, variada y en diferentes momentos.**

21 respuestas



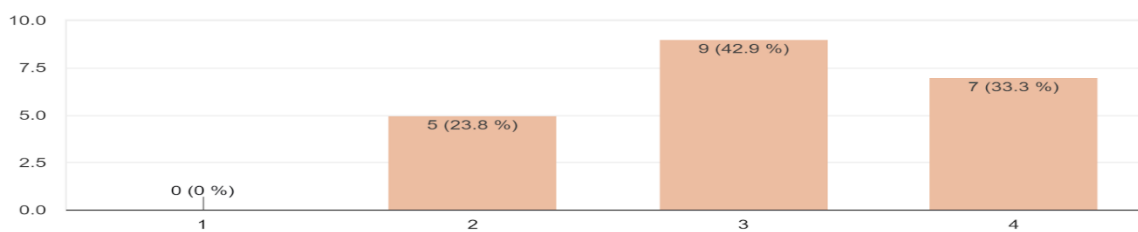
6. Los profesores logran la participación activa de todos los estudiantes en clase, fomentando preguntas, lectura, discusión y ejecución de tareas.

21 respuestas



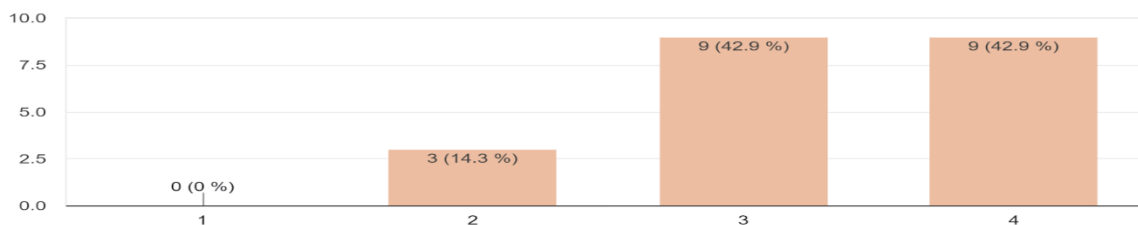
7. Los profesores mantienen un ambiente de respeto y aprendizaje en clase, manejando interrupciones eficazmente para retomar el trabajo rápidamente.

21 respuestas



8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan constantemente el trabajo de los estudiantes, manteniendo altas expectativas sobre sus capacidades de aprendizaje y desarrollo.

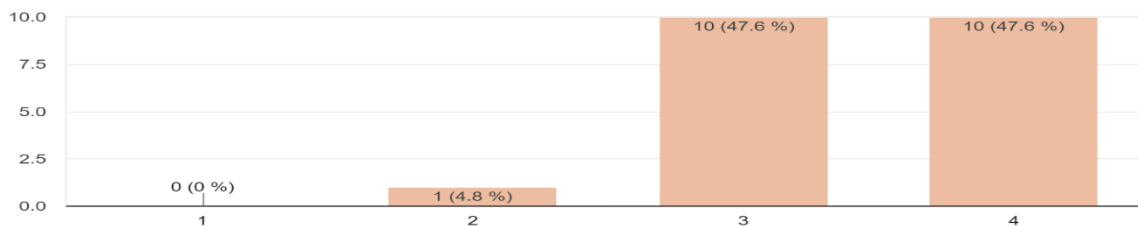
21 respuestas



## Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

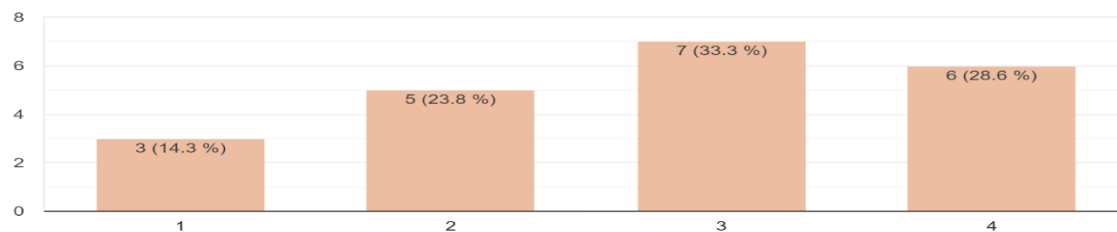
1. El establecimiento tiene estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a estudiantes con dificultades en el aprendizaje académico.

21 respuestas



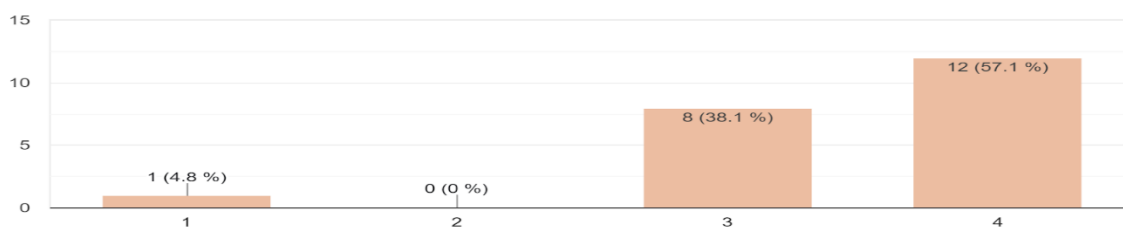
2.El establecimiento implementa estrategias para potenciar a estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos.

21 respuestas



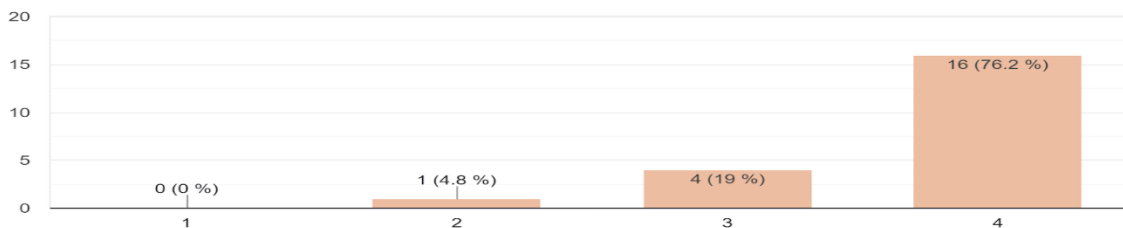
3.El establecimiento tiene estrategias para identificar y apoyar a estudiantes con dificultades sociales, afectivas y conductuales desde temprano.

21 respuestas



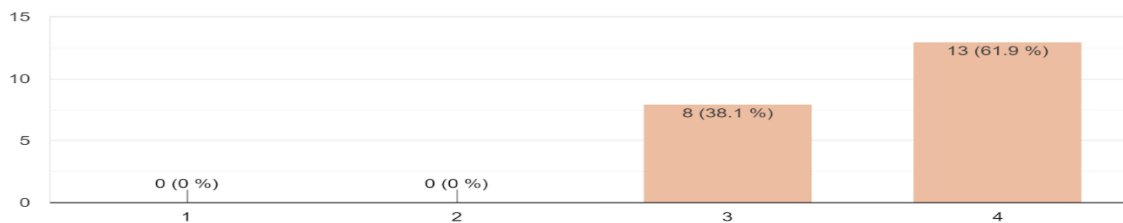
4.El establecimiento cuenta con planes de trabajo individuales para estudiantes con necesidades educativas especiales, que incluyen apoyos académi...abajo con la familia y evaluación y seguimiento.

21 respuestas



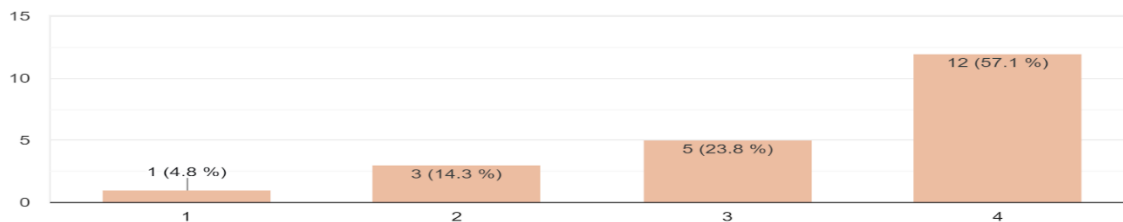
5.El establecimiento identifica a tiempo a estudiantes en riesgo de desertar y toma acciones para asegurar su continuidad en el sistema educativo.

21 respuestas

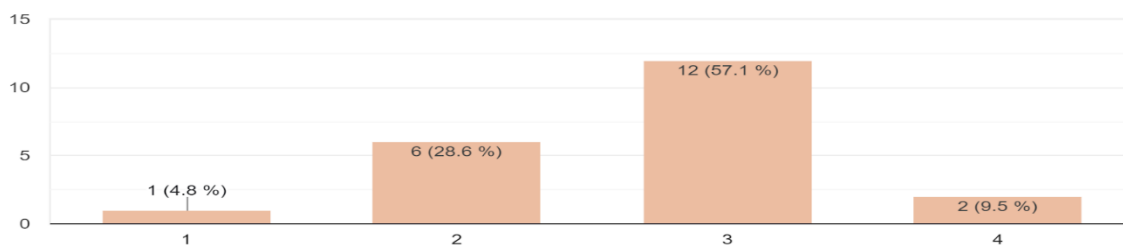


## Área gestión de recursos

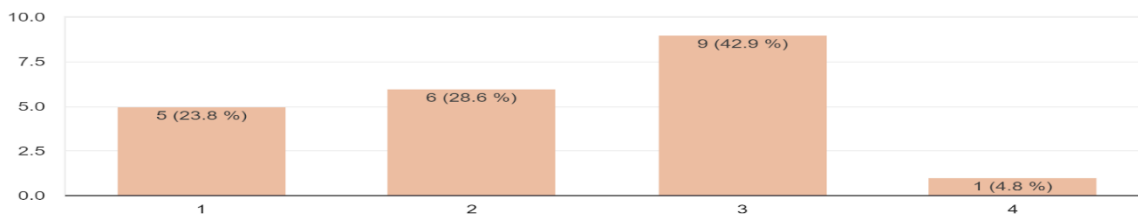
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.  
21 respuestas



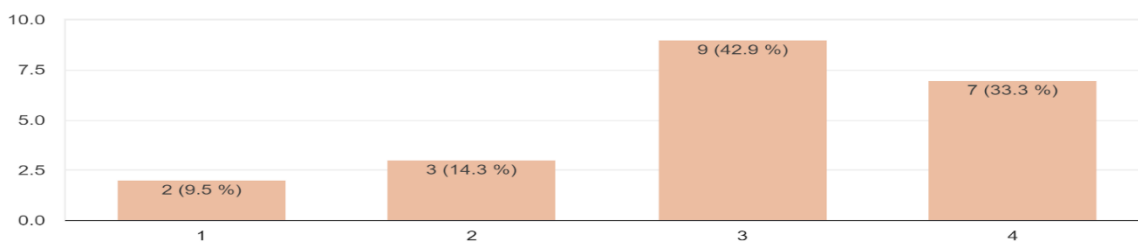
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.  
21 respuestas



3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.  
21 respuestas

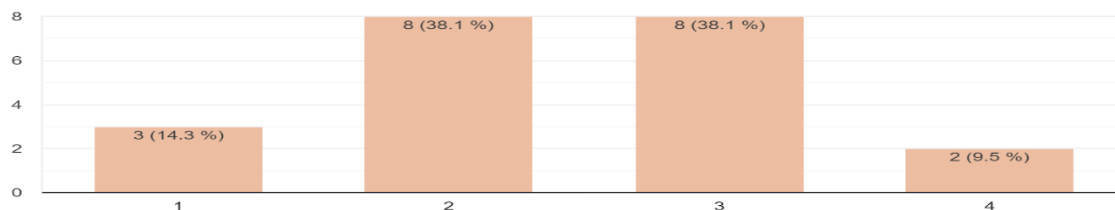


4. El establecimiento lleva a cabo evaluaciones y retroalimentación de desempeño para docentes y personal administrativo con el objetivo de mejorar sus prácticas.  
21 respuestas



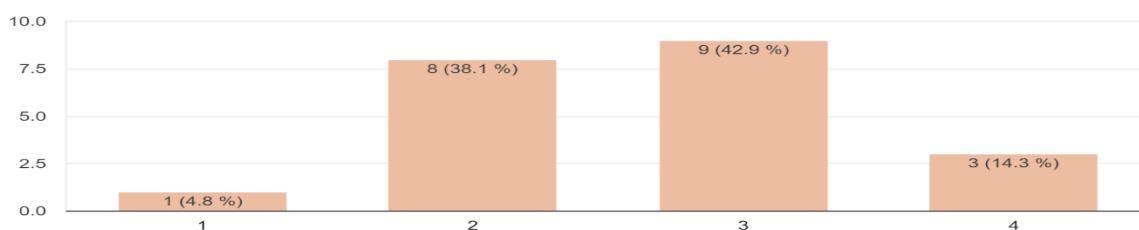
5. El establecimiento realiza diagnósticos de necesidades de perfeccionamiento docente y ofrece políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional valoradas por los profesores.

21 respuestas



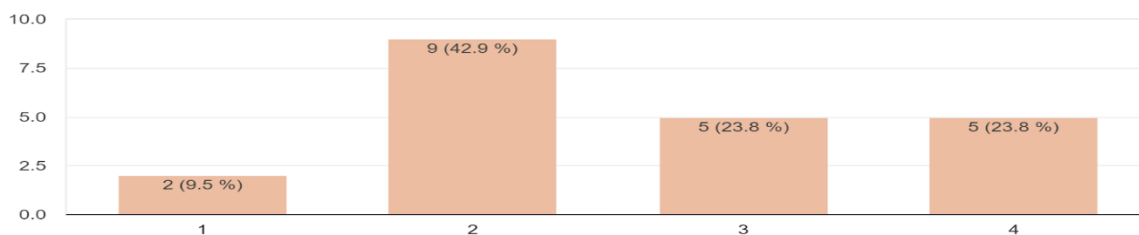
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.

21 respuestas



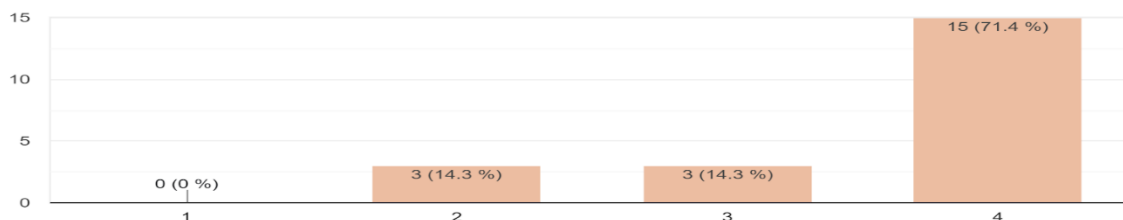
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación que incluyen advertencias previas por incumplimiento.

21 respuestas



8. El establecimiento fomenta un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto entre el personal.

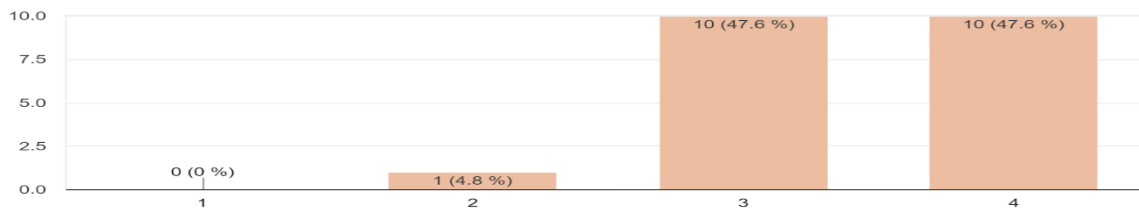
21 respuestas



## Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

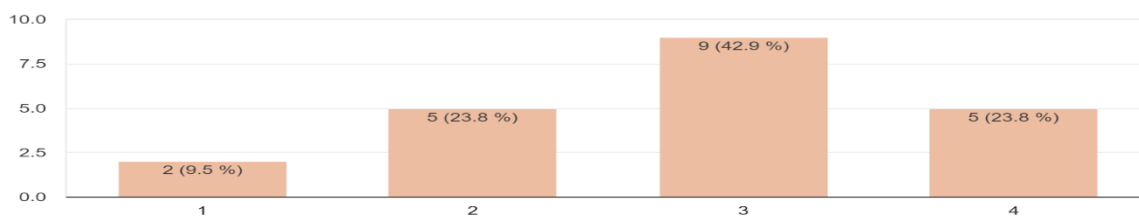
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.

21 respuestas



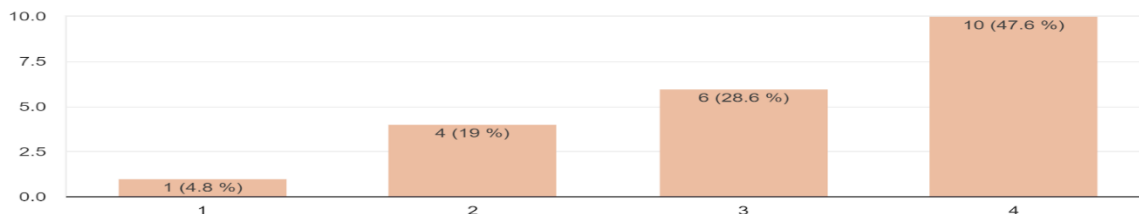
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que considera las necesidades de los diferentes estamentos.

21 respuestas



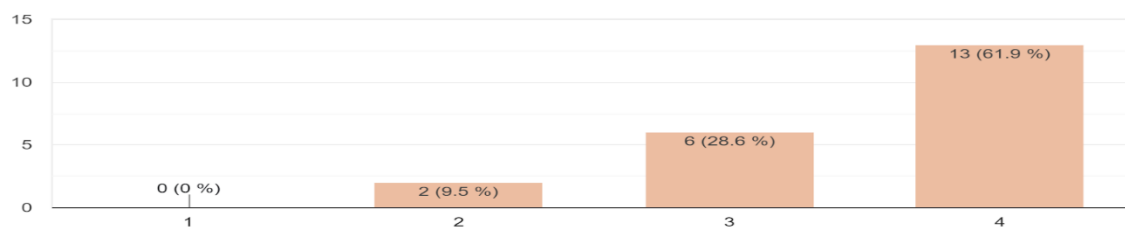
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y realiza un control continuo de su cumplimiento.

21 respuestas



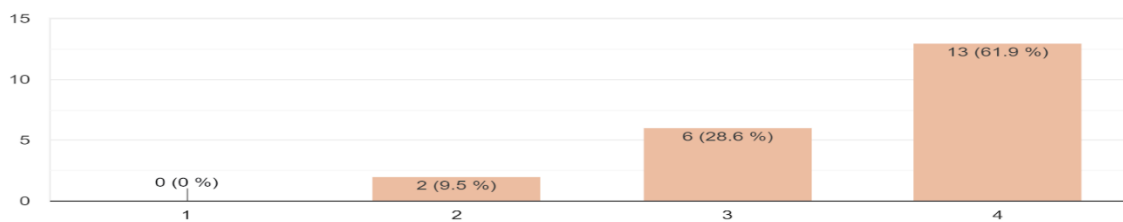
4. El establecimiento mantiene una contabilidad actualizada y ordenada, y rinde cuentas públicas del uso de recursos según lo establecido por la Superintendencia.

21 respuestas



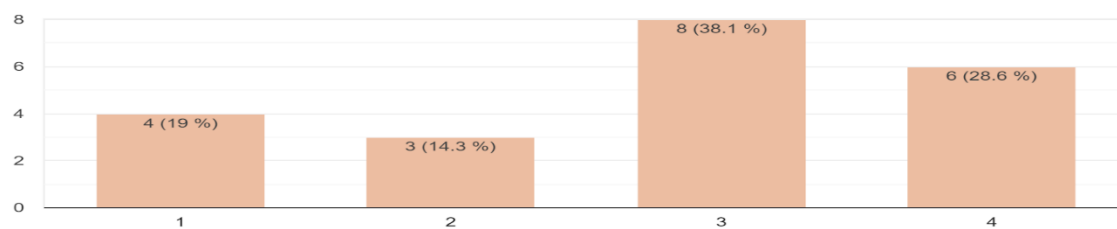
5. El establecimiento gestiona y comparte los protocolos y planes de acuerdo a la normativa vigente.

21 respuestas



6. El establecimiento establece alianzas estratégicas y utiliza redes existentes en beneficio de estudiantes y docentes, siempre en concordancia con el Proyecto Educativo.

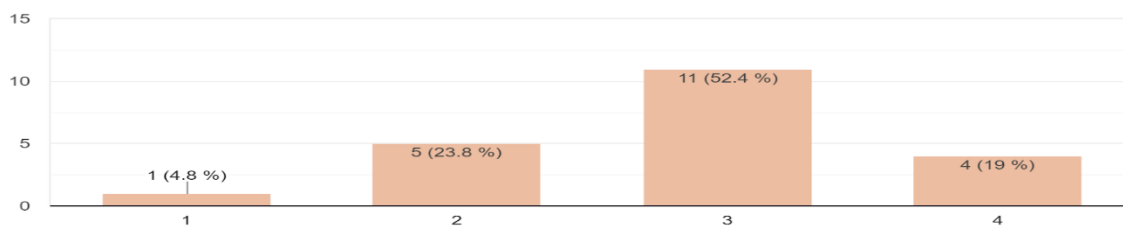
21 respuestas



## Dimensión: Gestión de recursos educativos

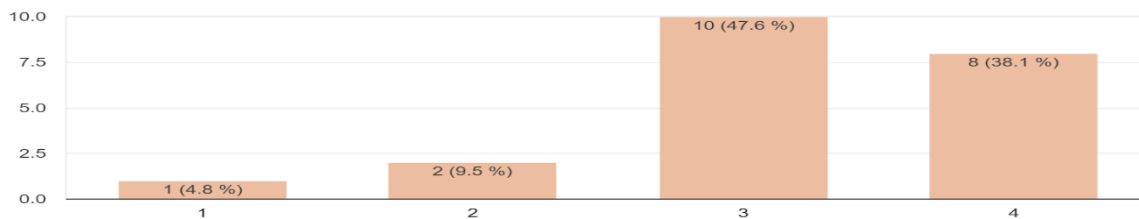
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

21 respuestas



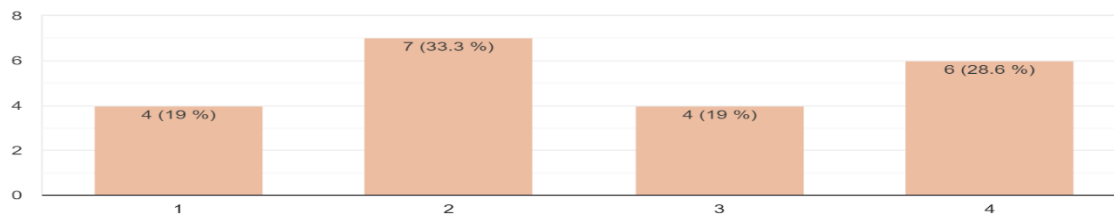
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece n...as que favorecen su adecuada organización y uso.

21 respuestas



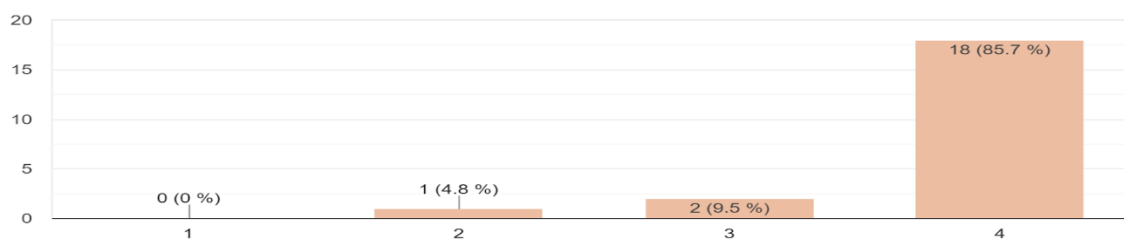
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.

21 respuestas



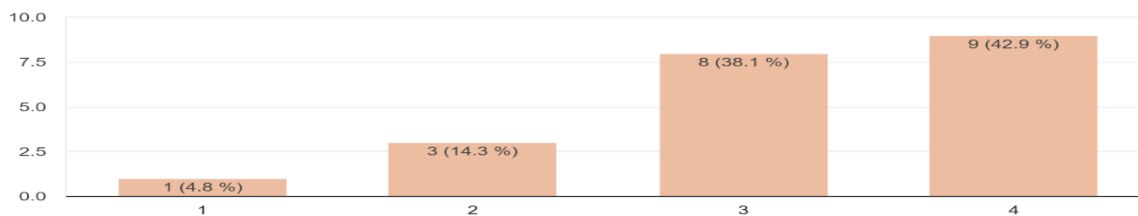
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.

21 respuestas



5. El establecimiento tiene un sistema para gestionar equipamiento, recursos educativos y aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.

21 respuestas

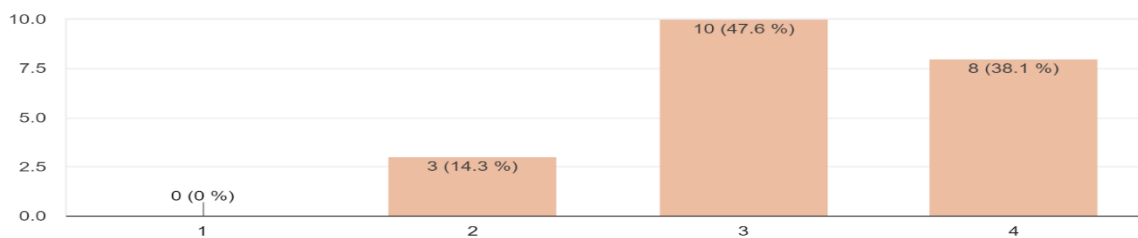


## Liderazgo pedagógico

### Dimensión: Establecer dirección

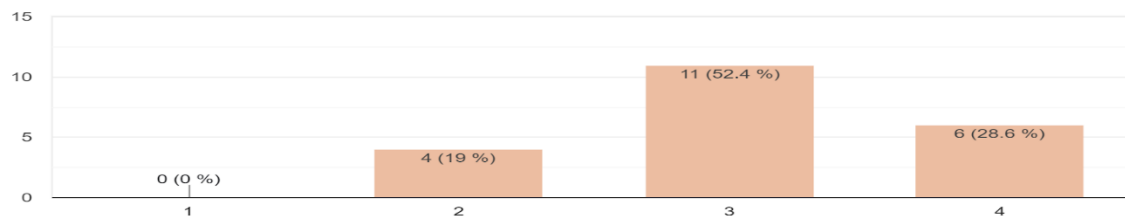
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el ... equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

21 respuestas



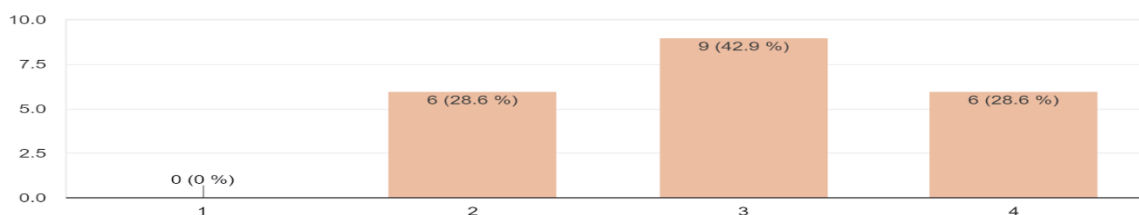
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.

21 respuestas



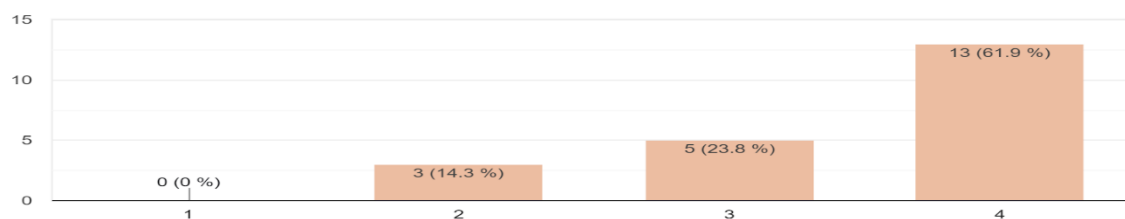
3. El equipo directivo comunica y explica los objetivos, planes y avances institucionales a todos los miembros de la comunidad educativa.

21 respuestas



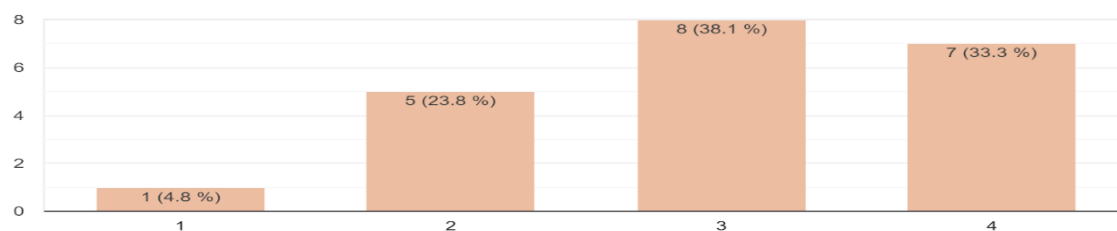
4. El equipo directivo promueve y ejemplifica una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas para el aprendizaje de los estudiantes...mpañeo de todos los miembros del establecimiento.

21 respuestas



5. El equipo directivo establece una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para lograr los objetivos institucionales y cumplir las políticas locales.

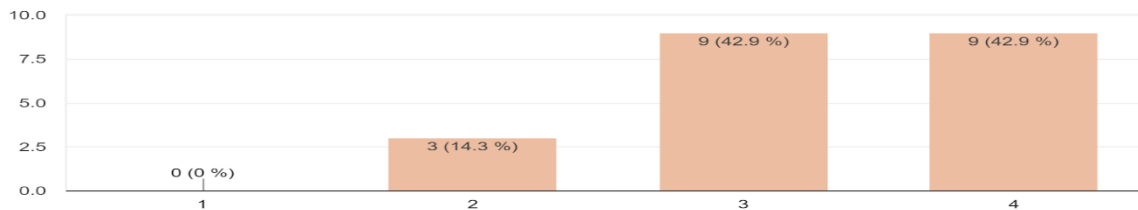
21 respuestas



## Dimensión: rediseño de la organización

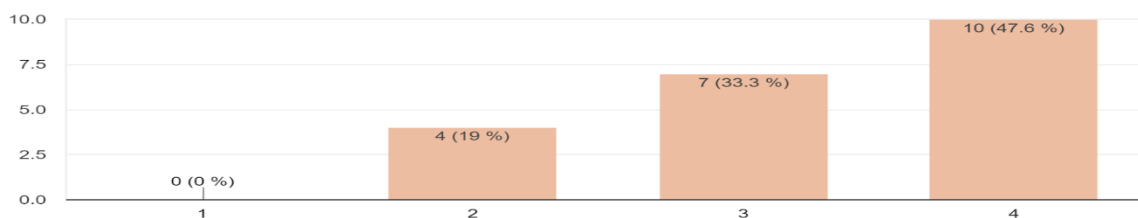
1. El equipo directivo promueve la participación activa de los apoderados en la comunidad educativa para fortalecer la relación escuela-familia y beneficiar el desarrollo de los estudiantes.

21 respuestas



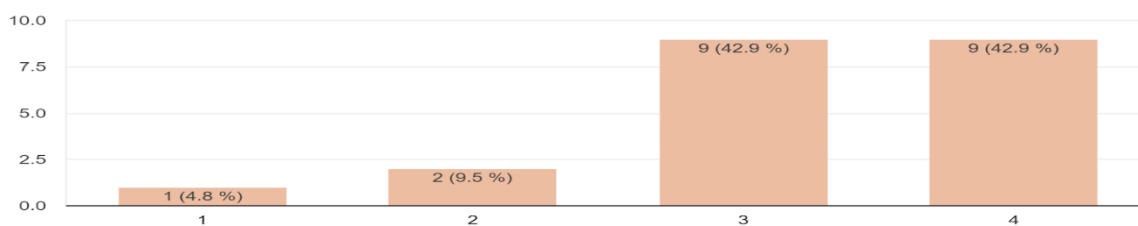
2. El equipo directivo fomenta un clima de confianza y diálogo entre los miembros de la comunidad escolar, promoviendo la colaboración entre profesor...a lograr una eficacia colectiva y mejora continua.

21 respuestas



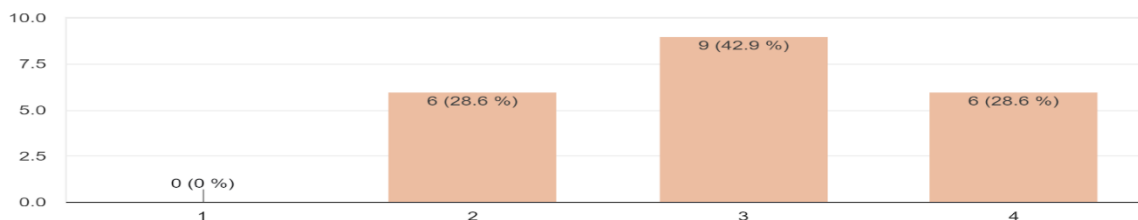
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias para fomentar una sana convivencia, con un enfoque formativo y participati...electiva para mantener un clima escolar positivo.

21 respuestas



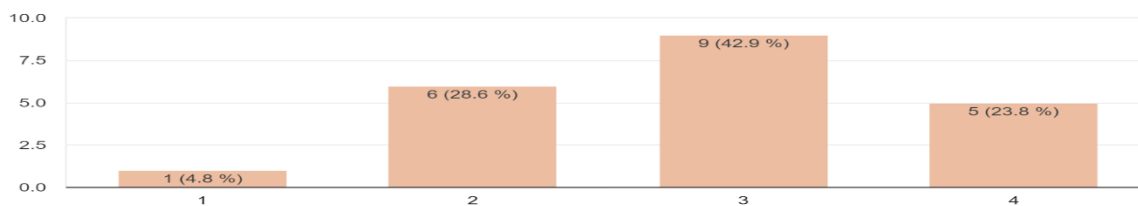
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a...presados en el Proyecto Educativo Institucional.

21 respuestas



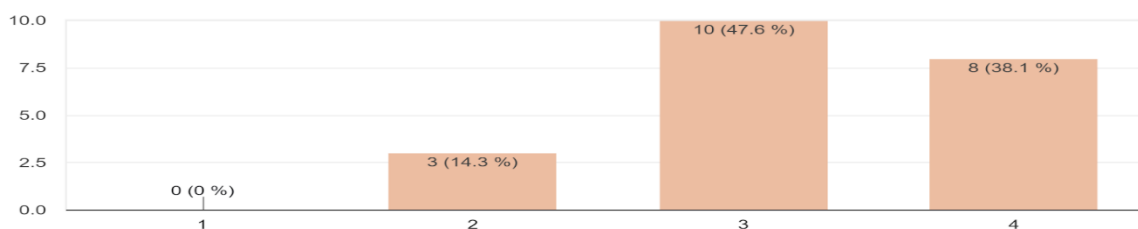
5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

21 respuestas



6. El equipo directivo mantiene relaciones de comunicación y colaboración con los padres y apoderados del establecimiento, involucrándolos en los procesos formativos de los estudiantes.

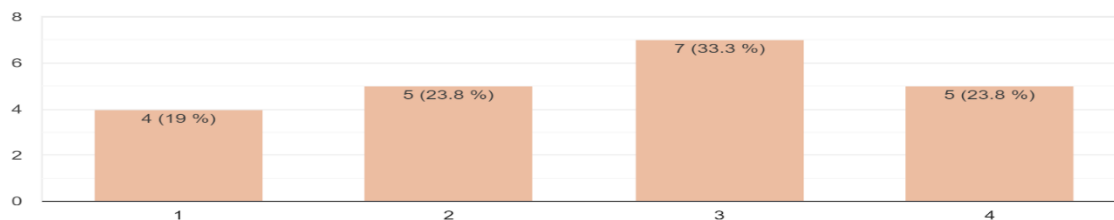
21 respuestas



## Dimensión: desarrollo personal

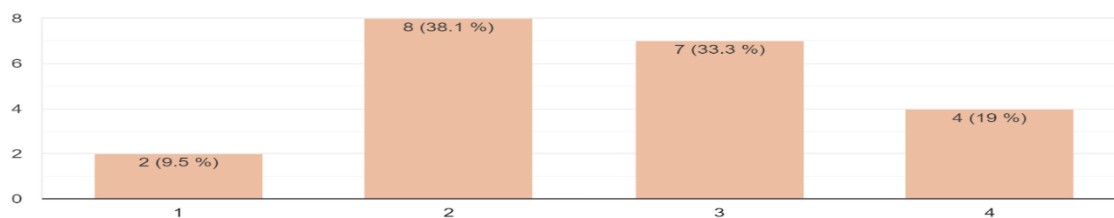
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

21 respuestas



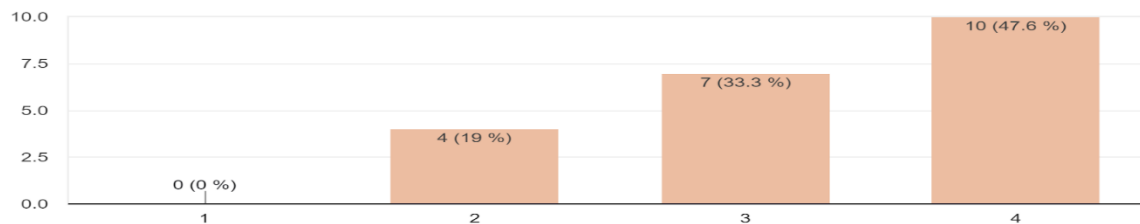
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y gen... modalidades de desarrollo profesional continuo.

21 respuestas



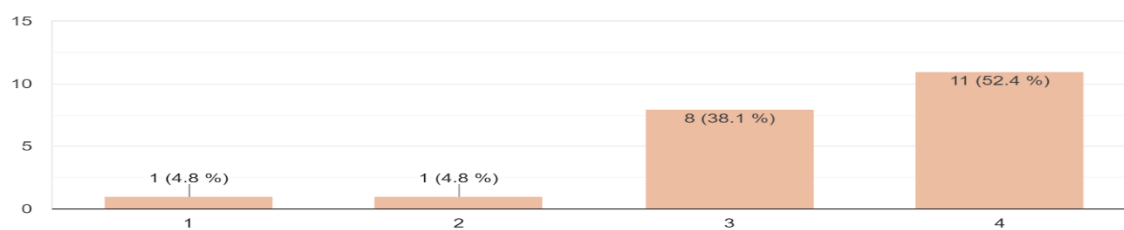
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.

21 respuestas



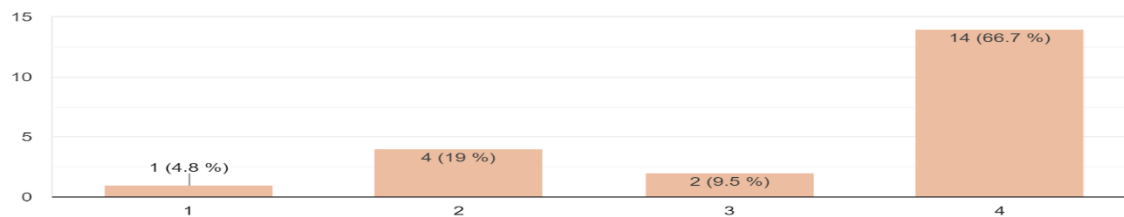
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

21 respuestas



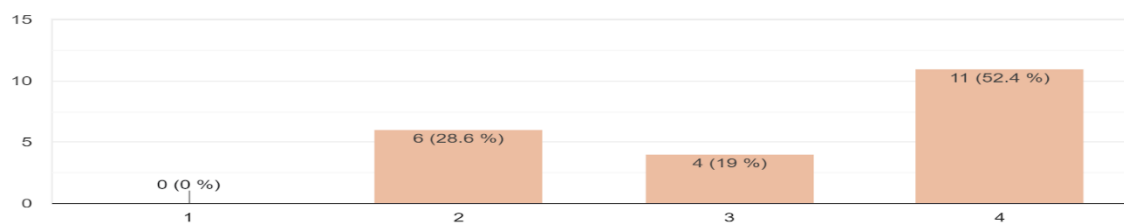
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.

21 respuestas



6. El equipo directivo crea condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua, para fomentar una comunidad de aprendizaje profesional.

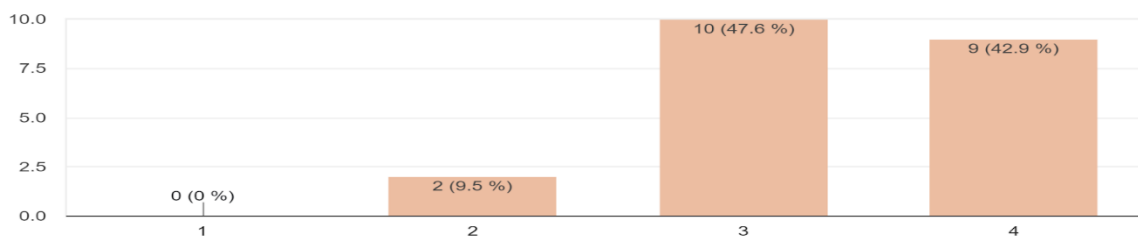
21 respuestas



## Dimensión: Gestión de la instrucción

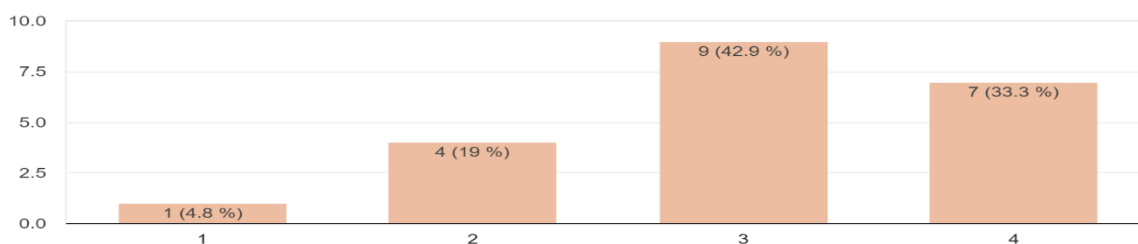
1. El equipo directivo garantiza la coherencia y articulación del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, así como entre los diferentes niveles y asignaturas.

21 respuestas



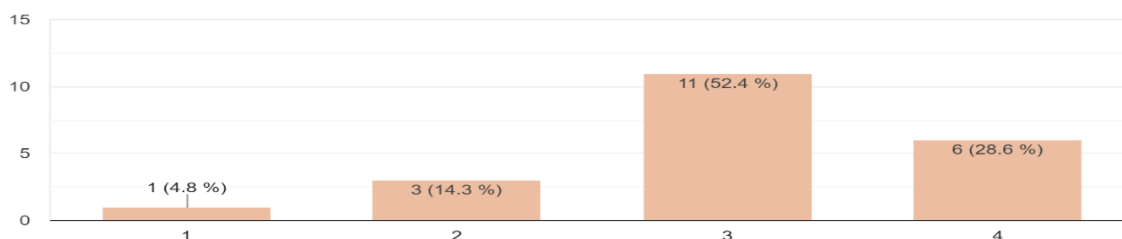
2. El equipo directivo monitorea la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes p...s procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.

21 respuestas



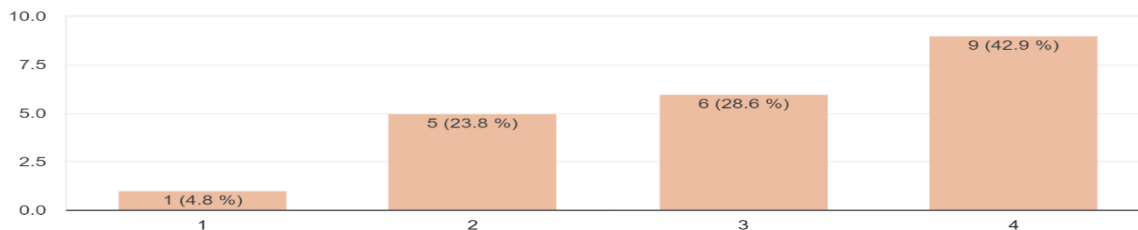
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.

21 respuestas



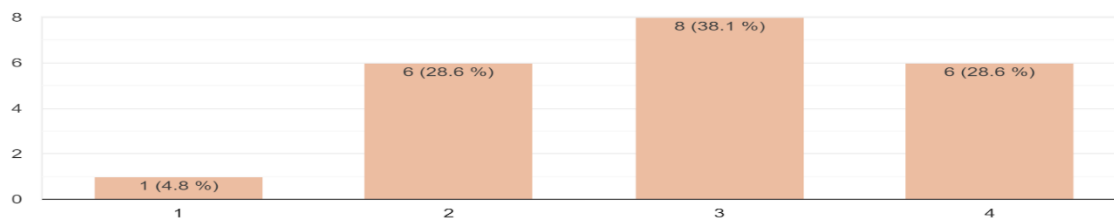
4. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.

21 respuestas



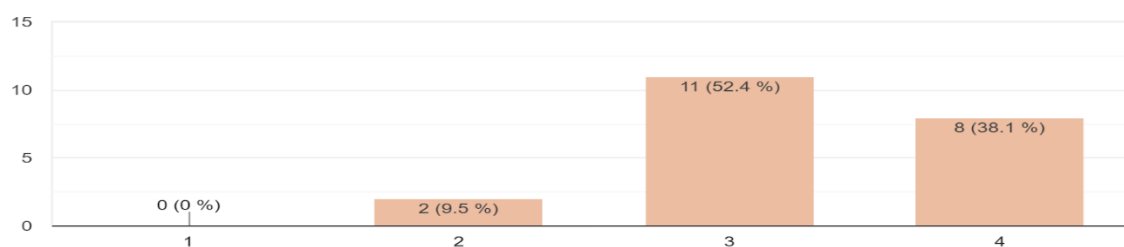
5. El equipo directivo se asegura de que los docentes se centren en los procesos de enseñanza-aprendizaje, evitando interrupciones de ... y sobrecarga de proyectos en el establecimiento.

21 respuestas



6. El equipo directivo implementa estrategias para identificar y apoyar a tiempo a estudiantes que enfrenten dificultades en sus aprendizajes o en ámbitos conductuales, afectivos o sociales.

21 respuestas



7. El equipo directivo identifica y comparte entre docentes y directivos buenas prácticas de enseñanza, aprendizaje y gestión pedagógica, tanto... se ajusten a las necesidades de los estudiantes.

21 respuestas

