



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

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación Basada en  
Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos  
del Colegio Darío Salas de la Comuna De Puerto Montt, Región De Los Lagos.**

Candidata a Magíster: María Marlene Paredes Mayorga

Tutor disciplinar: Carmen Bastidas Briceño

Tutor metodológico: Amely Vivas Escalante

Mayo, 2024.

## 2. Índice.

Contenido	
2. Índice.....	1
3. Resumen.....	2
4. Introducción.....	3
5. Marco teórico.....	5
Formación basada en competencias.....	5
Liderazgo pedagógico.....	6
Gestión Curricular.....	7
Diseño Curricular.....	8
Gestión de Recursos.....	8
Recursos financieros.....	9
Recursos humanos.....	9
Gestión por Competencias.....	10
Recursos físicos.....	10
6. Marco contextual.....	10
Reseña histórica.....	13
Resultados académicos.....	13
Principales problemáticas del establecimiento.....	15
7. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico.....	17
Validación por expertos.....	19
8. Análisis de resultados.....	19
1. Formación basada en Competencias:.....	20
2. Liderazgo pedagógico.....	24
3. Área de gestión curricular.....	29
4. Dimensión Gestión de Recursos.....	34
9. Propuestas de mejora.....	37
10. Conclusión.....	40
11. Bibliografía.....	42
12. Anexos.....	45

### **3. Resumen**

La formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos es un desafío que los establecimientos de educación regular deben enfrentar a diario para ofrecer respuestas educativas de calidad a toda la comunidad escolar.

El presente trabajo de grado busca analizar el funcionamiento de las cuatro áreas mencionadas, a través de un diagnóstico institucional aplicado al Colegio Darío Salas de la comuna de Puerto Montt en la región de Los Lagos. Posteriormente se elaboró una propuesta de mejora en los cuatro ámbitos, por medio de la aplicación de un cuestionario elaborado por los docentes de la Universidad Miguel de Cervantes y modificado por la candidata a Magíster. Este instrumento consta de ochenta y siete preguntas con cuatro niveles de calidad en las respuestas. Esta herramienta de recolección de información fue respondida por los integrantes del equipo de gestión del establecimiento educacional: Directora, Inspectora General, Jefe de Unidad Técnica de educación básica y de educación media, Coordinadora de PIE y por la Coordinadora de Biblioteca CRA.

Dentro de los principales resultados obtenidos, se puede mencionar que en su gran mayoría las respuestas se inclinaron hacia el nivel de calidad dos y tres lo que simboliza que los procesos educativos que posee su institución son explícitos, claros y sistemáticos, cuya orientación es a la mejora de estos. Por lo tanto, las propuestas de mejora que se desarrollan en este trabajo de investigación dicen relación con la con la implementación de procesos en el área de Gestión Curricular y Liderazgo Pedagógico y con la optimización de los procedimientos del Equipo de Gestión, en cuanto a la incorporación de la evaluación y perfeccionamiento permanente en todos sus procesos y prácticas institucionales.

## 4. Introducción.

La elaboración de un diagnóstico institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, pues, consiste en mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, de este modo, realizar un buen diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos (Mineduc, s.f.).

De este modo, el objetivo de este trabajo de grado consiste en diagnosticar las áreas de Formación por Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en el Colegio Darío Salas, establecimiento educacional que se encuentra en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos.

Para este diagnóstico se utilizará un cuestionario, modificado por la candidata a Magíster. Este instrumento fue proporcionado por la Universidad Miguel de Cervantes y fue validado por la Directora del establecimiento antes mencionado.

Este cuestionario consta de 87 preguntas que abarcan las 4 áreas antes descritas y clasifica cada una de las prácticas en niveles de calidad en orden ascendente del 1 al 4, siendo las prácticas del nivel 1 aquellas que poseen propósitos difusos y asistemáticos y, las prácticas del nivel 4 aquellas que incorporan evaluación y perfeccionamiento permanente.

Este trabajo de grado se inicia con el marco teórico, que busca presentar las teorías respecto de las áreas de Formación por Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, la existencia de estudios anteriores, algunas regulaciones al respecto y dar claridad a los conceptos claves de este trabajo de grado.

La metodología que se utilizó para este diagnóstico fue realizar una motivación a los profesionales del equipo de gestión del establecimiento diagnosticado, presentar y socializar el instrumento para luego aplicarlo.

El análisis de los resultados se realizó a través de una revisión manual por cada área para generar un archivo en formato Excel a través de tablas que dieron origen a

gráficos con los resultados cuantitativos por cada área que se presentan en el apartado N°8 de este trabajo.

La propuesta de mejora se elaboró por cada una de las áreas antes descritas, y consiste en abordar los resultados más descendidos según los cuatro niveles de calidad que presenta el instrumento buscando implementar estrategias institucionales con propósitos explícitos y sistemáticos que contengan un proceso de evaluación y perfeccionamiento.

## 5. Marco teórico.

El contexto en el que se desenvuelve la humanidad en la actualidad plantea la necesidad de desarrollar un nuevo modelo educativo que considere los procesos cognitivo conductuales como comportamientos socio afectivos (aprender a aprender, aprender a ser y convivir), las habilidades cognoscitivas y socio afectivas (aprender a conocer), psicológicas, sensoriales y motoras (aprender a hacer), que permitan llevar a cabo, adecuadamente, un papel, una función, una actividad o una tarea (Delors, 1997 como se citó en García, 2011).

### Formación basada en competencias

Las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo. Las competencias se focalizan en el aprendizaje y la evaluación, en la construcción de los programas de formación y la orientación de la educación por medio de estándares e indicadores de calidad en todos sus procesos (Tobón, 2006).

Por lo anterior, se definirá como competencias aquellas entradas que hacen referencia a la capacidad individual demostrada para ejecutar; la posesión del conocimiento, destrezas y características personales que se necesitan para satisfacer requerimientos de una situación particular. El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa **saberes de ejecución**: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Obaya et al., 2011).

La intención que se da a la competencia es desempeñar o producir algo para sí y para los demás. La construcción de competencias debe realizarse desde el marco conceptual de la institución y desde las metodologías que las determinen y el producto debe presentarse de acuerdo con los criterios de las exigencias de calidad que previamente se habrán establecido para la presentación (Obaya et al., 2011).

Las competencias deben ser consideradas como parte de la capacidad adaptativa cognitivo-conductual que es inherente al ser humano, para responder a las necesidades

específicas que las personas enfrentan en contextos sociohistóricos y culturales concretos (Frade, 2009, como se citó en García, 2011).

### Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es un verdadero proceso de cambio, debido a que se busca que el estudiante sea el centro del aprendizaje y en función de este se planteen propuestas pedagógicas adaptando los elementos curriculares para obtener la calidad de los aprendizajes de la institución educativa. Estos cambios se deben hacer a la planificación meso y micro curricular, al uso de los recursos institucionales y a la promoción social (Pereira et al., 2022).

Existen dos tipologías en relación al concepto de liderazgo pedagógico. De acuerdo a Bush y Glover (2014 como se citó en Gajardo y Ulloa, 2016) las teorías de liderazgo instruccional con el foco crítico en el comportamiento de los docentes y su relación con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, dicha etiqueta ha sido sustituida por la noción de *liderazgo centrado en el aprendizaje*. El primer concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados (Gajardo y Ulloa, 2016).

En un intento por sistematizar las experiencias e investigaciones en liderazgo escolar, (MacBeath, et al., 2009, como se citó en Gajardo y Ulloa en 2016), han propuesto cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar los procesos cognitivos, emocionales y sociales; el contexto y a las formas en las que las personas aprenden.
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje, que los espacios físicos y sociales estimulan el aprendizaje.
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, promover la investigación colegiada; lograr intercambio de valores, concepciones y prácticas.

- Establecer una responsabilización común por los resultados considerando la propia historia de la escuela, un enfoque sistemático para la autoevaluación en el aula, la escuela y de la comunidad.

El apoyo y seguimiento de las autoridades académicas es el cierre del circuito del liderazgo pedagógico, creando condiciones favorables de comunicación eficaz y directa en busca de la calidad en la educación (Pereira et al.,2022).

## **Gestión Curricular**

Las políticas educativas en el contexto mundial develan que el currículo es un medio para propiciar el cambio y progreso en las naciones, desde esta manera, uno de los grandes retos para los docentes es construir y gestionar el currículo diseñando una educación para el cambio (Alvarado y Prieto, 2019).

La gestión curricular se sitúa como parte del marco de la gestión educativa, construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con la organización, aspectos administrativos, acciones y roles que forman parte de la institución, y el currículum escolar (Mineduc, 2023).

De este modo, la gestión educativa abarca un proceso de planificación estratégica la cual debe contar con una visión que esté vinculada con el entorno y las competencias del centro educativo. Por otro lado, el gestor educativo debe organizar eficientemente el trabajo de los docentes de tal forma que responda al impacto del desarrollo curricular (Mafla y Morán, 2022).

Es importante clarificar que el concepto de gestión implica una acción centrada en torno a la enseñanza y al aprendizaje, que son responsabilidad de toda institución educativa (Mineduc, 2023).

Continuando con las ideas de Mineduc (2023), es conveniente establecer las definiciones sobre lo que entenderemos por Diseño y Desarrollo Curricular.

## **Diseño Curricular**

Es la etapa de la gestión curricular de construcción del currículo y considera principios como pertinencia, relevancia y progresión, entre otros. Asimismo, puede ser realizado a nivel macro (Marco Curricular o Bases), meso (Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular) y micro (Planificaciones Docentes).

En la etapa del desarrollo curricular se despliega e implementa lo diseñado, considera los principios curriculares, las características del contexto, los destinatarios y la institución; a fin de procurar una adecuada coherencia entre el diseño y los propósitos educativos que se espera lograr.

Por su parte, la priorización curricular constituye una adaptación y/o forma alternativa de gestionar el currículum en el actual contexto de Reactivación de Aprendizajes, posterior a la pandemia, con el propósito de responder de forma pertinente a la diversidad territorial y cultural del país.

Siguiendo con Mineduc (2023) la Actualización de la Priorización Curricular favorece:

- a) La integración de aprendizajes de la propia asignatura.
- b) La integración de aprendizajes con otras asignaturas diferentes.
- c) Integración de Aprendizajes Basales pertinentes de cursos anteriores, en las trayectorias formativas en las asignaturas y niveles educativos.

Finalmente, el docente construye y gestiona currículo cuando lo entiende como un todo que operacionaliza procesos, teorías, acciones, necesidades y demandas sociales y, cuando asume su construcción como un proceso contextualizado para la mejora continua de los procesos formativos (Alvarado y Prieto, 2019).

## **Gestión de Recursos**

La gestión de recursos se refiere a los procesos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje. De este modo, la gestión de recursos materiales y financieros busca potenciar la enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes (Mineduc, s.f.).

## **Recursos financieros**

Según refiere Mineduc (2017), la utilización de los recursos financieros y cómo estos se concretan se dividen en tres ámbitos: organización para la administración de la educación, la estructura de apoyo a los establecimientos y los procedimientos de evaluación.

De esta manera, la organización para la administración de los establecimientos es mediante la figura del sostenedor, quien tiene la responsabilidad de la gestión del servicio educativo.

En lo que respecta a los procesos de evaluación, orientación y rendición de cuentas que se dan en el sistema escolar, la Superintendencia de Educación tiene como parte de sus funciones realizar visitas a los establecimientos para evaluar el cumplimiento de la normativa educacional, la legalidad en el uso de los recursos y la rendición de cuentas de los establecimientos subvencionados por el Estado (Mineduc, 2017).

## **Recursos humanos**

Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. En el caso de la educación municipal, son las Corporaciones Municipales y los DAEM las entidades responsables de la gestión de recursos humanos de los establecimientos educacionales, quienes se rigen por el Estatuto Docente. Los establecimientos particulares subvencionados y particulares pagados se rigen por el Código del Trabajo, lo que permite a los sostenedores y directivos una mayor autonomía en la gestión de los recursos humanos (Celis, 2017).

En Chile, el Estatuto Docente establece que el principal papel de los directivos es liderar y supervisar el proyecto educativo institucional, enfatizándose en la Ley General de Educación, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar y en los Estándares Indicativos de desempeño para establecimientos educativos y sostenedores. En cuanto a la evaluación en el sector municipal existen los convenios de desempeño (Mineduc, 2017).

## **Gestión por Competencias**

Según Celis (2017), lo que pretende este enfoque es gestionar personas agregando valor a las instituciones a través del mejor desempeño de sus profesionales, su utilización implica orientar a todos los que trabajan en la escuela hacia el logro de los objetivos estratégicos, comprometerlos con la Misión y la Visión institucionales.

## **Recursos físicos**

Respecto a las instalaciones de infraestructura a nivel escolar y la distribución de los recursos materiales en los establecimientos, el Ministerio de Educación desarrolla diversos programas de apoyo a la infraestructura de los establecimientos escolares, que por medio de concursos públicos permiten a los sostenedores y las sostenedoras obtener recursos de financiamiento en proyectos de infraestructura, equipamiento y mobiliario escolar. Tales programas son: la Subvención de apoyo al mantenimiento, el Fondo de infraestructura educacional y el Plan de equipamiento de establecimientos municipales de educación Técnico Profesional. El desafío es incorporar mayores estándares de infraestructura en los establecimientos entregando un ambiente adecuado para los procesos de enseñanza y aprendizaje (Mineduc, 2017).

## **6. Marco contextual.**

El Colegio Darío Salas con dependencia Municipal que se encuentra ubicado en la comuna de Puerto Montt, región de Los Lagos y se emplaza en el sector alto de la ciudad, tercera terraza, en la población Manuel Montt.

Cuenta con una matrícula de 852 estudiantes con dos cursos en el nivel de Prebásica (1 Prekinder y 1 Kinder) y con dos cursos (letra A y B) desde 1° básico a Cuarto año de Enseñanza Media.

Visión:

El Colegio Darío Salas aspira a formar estudiantes integrales y autónomos, al planificar y desarrollar en conjunto con sus familias, proyectos y actividades comunitarias destinadas a fomentar y fortalecer conocimientos, destrezas, habilidades y competencias científicas, culturales, deportivas y artísticas que estimule la continuidad de estudios en la Enseñanza Superior.

Misión:

Entregar una educación integral a todos los estudiantes, a través de estrategias metodológicas innovadoras ejecutadas por docentes especialistas y profesionales no docentes, que permitan el desarrollo de competencias intelectuales, artísticas, culturales y deportivas, promoviendo expectativas de superación personal y familiar que permitan a cada estudiante ser un aporte a la sociedad.

Sellos educativos

- ✓ Comunidad Educativa enfocada en el desarrollo integral de sus estudiantes.
- ✓ Colegio científico humanista que asegura la continuidad de estudios desde Educación Parvularia a Educación Media.
- ✓ Establecimiento que promueve y apoya el proceso de ingreso a la Educación Superior.

El equipo de gestión está conformado por:

Directora: Doris Manquenahuel Risco

Inspectora General de E. Media: Patricia Ávila

Inspectora General E. Básica: Mara Noriega

Jefe Unidad Técnico-Pedagógica E. Media: Hans Álvarez

Jefe Unidad Técnico-Pedagógica E. Básica: Claudia Hernández

Encargada de Convivencia Escolar: Marlene Paredes

El Proyecto Educativo Institucional se centra en la formación integral del educando, desarrollando sus capacidades, competencias y habilidades, para incorporarse con éxito en la enseñanza superior, a través de la incorporación de prácticas pedagógicas

participativas que conlleven al desarrollo de la creatividad y autonomía de sus estudiantes.

Las familias que componen la comunidad educativa de este establecimiento se sitúan por índice socioeconómico en un nivel medio, así el índice de vulnerabilidad presentado por las familias promedia el 82 %. Los estudiantes reciben alimentación JUNAEB con 650 raciones asignadas para el año 2024. El Colegio consta, de acuerdo a la Ley SEP, con un PME, oportunidad que proporciona recursos financieros que permiten al establecimiento cumplir con las necesidades de gestión y un Proyecto de Integración junto a un equipo multidisciplinario que atiende aproximadamente a 160 estudiantes, con diversas NEE. Estos estudiantes son apoyados por docentes especialistas, psicólogo, fonoaudiólogo, kinesiólogo de acuerdo a sus propias necesidades.

Los Programas en los que la Institución Educativa participa corresponde a aquellos desarrollados por el Ministerio de Educación, asociados a temas educativos, siendo algunos de estos los siguientes: Programas de Salud (CESFAM), Módulo dental, Habilidades para la Vida (JUNAEB), entre otros.

El colegio cuenta con una planta docente de 50 profesionales y 47 Asistentes de la Educación contratados con subvención regular y recursos SEP. Se cuenta con apoyo de 2 Duplas Sicosociales (2 Psicólogos y 2 Trabajadoras Sociales) que son fundamentales para el logro de los objetivos y metas propuestas de acuerdo a nuestro Proyecto Educativo. Todos los estudiantes tienen acceso a participar en los diferentes talleres que ofrece el colegio, los que son de libre elección y que se imparten tanto dentro como fuera del establecimiento educacional. En la actualidad el Colegio funciona con Jornada Escolar Completa (JEC) desde primero básico a cuarto medio.

El Colegio brinda las instancias de participación de la comunidad educativa a través de un Centro General de Padres y/o Apoderados, Centro de Alumnos y un Consejo Escolar conformado por representantes de todos los estamentos de la comunidad educativa.

## **Reseña histórica**

El Colegio Darío Salas de Puerto Montt, se origina en la década de los años sesenta, como Sala Cuna y Jardín Infantil, por necesidades de la comunidad local se transformó en Escuela Básica desde kínder a octavo año básico hasta el año 2004, incorporándose la enseñanza media en su modalidad científico- humanista a partir del año 2005 de forma progresiva.

La Escuela Darío Salas de Puerto Montt, abre sus puertas como institución educativa en su actual edificio construido por la Sociedad Constructora de Establecimientos Educativos a partir del año 1965, impartiendo clases desde kínder a Octavo año Básico hasta el año 2004, incorporándose en forma progresiva la Enseñanza Media en su modalidad Científico Humanista. Durante el primer semestre del año 2005 se construye el edificio anexo el cual tendrá mayor capacidad para ampliar su oferta educativa.

El 14 de mayo de 2015 bajo Resolución Exenta N° 805 cambia su nombre de escuela a Colegio Darío Salas, considerando que atiende estudiantes desde Educación Parvularia a 4° año de Enseñanza Media.

El colegio Darío Salas cumple 59 años formando niños y niñas tiene como lema “Enseñar es dejar huellas en las vidas para siempre”, acoge a todos los estudiantes de acuerdo a los cupos que dispone y estos se pueden integrar de acuerdo a sus propios intereses en diferentes talleres, tanto culturales, científicos, artísticos y/o deportivos que se imparten durante el año.

## **Resultados académicos**

En cuanto al rendimiento del Colegio Darío Salas, los resultados de evaluación del aprendizaje a través del SIMCE de 4° básico durante los años (2015, 2016 y 2017) evidencian un alza sostenida, significativamente más alta en relación a años anteriores, tanto en lenguaje como en matemática.

Año 2014: Lenguaje 240 puntos y año 2017 292 puntos.

Año 2014: Matemática 221 puntos y año 2017 281 puntos.

Referente a los otros Indicadores que mide el SIMCE se puede establecer que en relación al Indicador Clima de Convivencia Escolar también se observa un alza sostenida en los puntajes del establecimiento en relación a años anteriores y en comparación con establecimientos del mismo grupo socioeconómico el colegio evidencia 6 puntos más alto.

Los resultados SIMCE obtenidos en 2023 son los siguientes:

4° básico

Resultados IDPS 2023:

Indicador de desarrollo personal y social	Puntaje promedio establecimiento	Puntaje Nacional Mismo GSE
Autoestima académica	71	74
Clima de convivencia escolar	72	75
Participación y formación ciudadana	70	74
Hábitos de vida saludable	71	71

Asignatura	Puntaje promedio establecimiento	Puntaje Nacional Mismo GSE
Lenguaje y comunicación	251	279
Matemática	241	256

2° Medio:

Indicador de desarrollo personal y social	Puntaje promedio	Puntaje Nacional

	establecimiento	Mismo GSE
Autoestima académica	70	74
Clima de convivencia escolar	69	75
Participación y formación ciudadana	72	77
Hábitos de vida saludable	68	71

Asignatura	Puntaje promedio establecimiento	Puntaje Nacional Mismo GSE
Lenguaje y comunicación	262	240
Matemática	228	244

### **Principales problemáticas del establecimiento**

En el ámbito académico, tal como se puede apreciar en los gráficos anteriores, se puede apreciar una baja importante en las asignaturas de Lenguaje y Matemática en 4° básico y, en matemática en 2° medio. Los factores que han contribuido a que la situación académica de los estudiantes se vea afectada, luego de la pandemia, es que en el establecimiento se produjo un “quiebre” interno a inicios del año 2022, en el cual se produjeron suspensión de clases y molestias entre los integrantes de la comunidad educativa (funcionarios y estudiantes) por exigir la salida de la anterior directora del establecimiento. Esta situación provocó malestar e inseguridad laboral, un ambiente de descontento que terminó con el ingreso de la actual directora, Sra. Doris Manquenahuel.

A fines de 2022 el sostenedor DAEM comunicó a la comunidad escolar que el establecimiento entraría en un proceso de reparaciones en su fachada exterior, por lo que se cerró el año escolar 2022 a fines de noviembre para los estudiantes. Estas reparaciones tendrían vigencia hasta inicios de marzo de 2023, situación que no se produjo. Las obras de mejoramiento de la estructura externa del establecimiento se atrasaron lo que provocó que el estudiantado ingresara a clase el 20 de marzo en las

dependencias de otro establecimiento educacional, el Instituto Comercial Buin, ubicado en otro sector de la ciudad. Dado lo anterior, tanto la comunidad del Instituto Buin como la del Colegio Darío Salas, debieron dividir la jornada escolar, de esta manera, el Colegio Darío Salas se vio en la obligación de reducir su jornada escolar a 4 horas en horario de la tarde.

Todo esto, causó el malestar de los apoderados y estudiantes de la comunidad educativa, gran cantidad de apoderados no pudieron enviar a sus hijos a clases debido a la distancia, el horario poco conveniente (14 a 18 horas) y las deficiencias en la infraestructura del establecimiento que acogía. Es así como, los estudiantes en sus 2 niveles debían llevar a cabo sus clases en una única sala habilitada de manera parcial para ello.

No se pudieron realizar reuniones de apoderados ni consejos de profesores de manera presencial, debido a la falta de espacios y horarios propicios, puesto que el establecimiento estaba ocupado por las mañanas en la totalidad de sus dependencias.

La reducción de la jornada de clases derivó en una adecuación del bloque de clases, reduciéndolo a bloques horarios de 1 hora y la hora pedagógica se transformó a 30 minutos de clases, todo esto, a fin de dar cobertura a la totalidad del currículum.

De esta manera, el Colegio Darío Salas funcionó hasta el 24 de mayo de 2023, fecha en la cual se pudo volver a la renovada dependencia y retomar los horarios y espacios habituales.

Por otro lado, una vez reestablecida la calma y generados los cambios en el estilo de liderazgo, en el segundo semestre de 2023, se produjo cambios en los jefes de la Unidad Técnica, situación que provocó que 2 profesores que tenían jefaturas tomaran dichos cargos. Lo anterior, provocó el malestar entre los estudiantes y apoderados de 4° básico y 2° medio (año 2023), por tener resistencia a estos cambios de docentes que asumieron el rol de profesor(a) jefe. Este también fue un período de tensión en la comunidad.

En el ámbito de la convivencia escolar, en el segundo semestre del año 2023 se vio un aumento en las conductas de violencia escolar, tanto al interior como en el exterior

del establecimiento, es así como, se produjeron varias situaciones de riñas y agresiones físicas entre estudiantes y apoderados. Derivado de lo anterior, se comenzó a evidenciar un clima de inseguridad y desmotivación entre los distintos actores de la comunidad educativa, situaciones de licencias médicas entre los asistentes de la educación y docentes del establecimiento, derivaciones de funcionarios al IST (Instituto de seguridad Laboral), las correspondientes denuncias lo que generó disgustos y desencanto de los apoderados.

Todo esto, son factores importantes para el descenso en los resultados académicos y de los IDPS obtenidos en la prueba SIMCE aplicada en 2023.

Otro problema que enfrenta la Comunidad Educativa es la falta de espacios abiertos y espacios techados para un esparcimiento adecuado de los estudiantes en horarios de recreos, tales como la ausencia de patios techados y una infraestructura insuficiente para desarrollar actividades extra- curriculares.

## **7. Diseño y aplicación del instrumento de diagnóstico**

Tal como conceptualiza Sandin (2003) citado en Martínez (2019), los instrumentos de investigación son herramientas operativas que permiten la recolección de los datos.

Habitualmente para medir las variables es necesario utilizar instrumentos que pueden ser encuestas, cuestionarios o escalas, cuyo objetivo es tratar de recuperar los datos de cada participante, la otra finalidad de los instrumentos es la medición de las variables de interés (Villasís et al, 2018).

La elaboración de un instrumento se presenta en dos fases: una fase cualitativa que es la elaboración del contenido, se presentan las preguntas o ítems, y otra fase cuantitativa que es la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido, o sea el conjunto de preguntas o ítems. Al contenido se le confiere validez mediante la revisión literaria del concepto, la creación de una lista de palabras clave, la validez racional, la

validez por expertos y la aproximación a la población, para culminar con la evaluación del contenido por jueces (Martínez, 2019).

El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría, por lo tanto, no es pertinente llevar a cabo la validación, a menos que exista un marco teórico que soporte la variable, aunque no es necesaria una teoría muy desarrollada, pero sí investigaciones que hayan demostrado que los conceptos se asocian (Hernández, et al., 2014).

El instrumento que se utilizó para este diagnóstico corresponde a un cuestionario modificado por la candidata a Magister y fue elaborado por docentes de la Universidad Miguel de Cervantes.

Dicho instrumento contiene una escala evaluativa ascendente del 1 al 4, respecto del nivel de calidad de las acciones descritas y se presenta en el anexo 1 del presente trabajo de grado.

Escala evaluativa del cuestionario:

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

El cuestionario consta de 87 preguntas las cuales fueron respondidas por los integrantes del equipo de gestión del establecimiento educacional: Directora, Inspectora General, Jefe de Unidad Técnica de educación básica y de educación media, Coordinadora de PIE y por la Coordinadora de Biblioteca CRA.

### **Validación por expertos**

La validación por expertos se realiza a través de una entrevista con al menos dos expertos, que se denominan jueces, para obtener y considerar sus opiniones con respecto al contenido del instrumento. Dicha evaluación dará la validez de la elaboración del instrumento de medición. (Martínez, 2019).

De este modo, mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés, se consigue la validez del instrumento (Hernández et al., 2014).

Para este instrumento, la validación por parte de expertos la realizó la Directora del establecimiento educacional diagnosticado, a través de la ficha de validación del cuestionario entregado por la Universidad Miguel de Cervantes.

La metodología de recolección de datos se inició a través de la motivación a los 6 integrantes del equipo de gestión del establecimiento, luego se procedió a presentar el instrumento en formato impreso, se socializó de manera individual, se procedió a aclarar dudas para, finalmente, proceder a su aplicación.

## **8. Análisis de resultados.**

La primera etapa del análisis de los datos se realizó de manera manual ingresando las respuestas de los participantes a un archivo Excel creado por la candidata a Magíster en el cual se generó una tabla por cada área y subdimensión. Una vez ingresadas todas las respuestas de los participantes, se procedió a realizar los cálculos de los porcentajes de respuestas por nivel de calidad en cada una de las tablas para luego elaborar los

gráficos que a continuación se presentan. De este modo, se logró entregar datos cuantitativos para este diagnóstico institucional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos según las áreas y sus respectivas prácticas.

### 1. Formación basada en Competencias:

Tabla1: Saber conocer

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas
1	0	1	4	1
2	0	2	3	1
3	0	2	3	1
4	0	3	2	1
5	0	2	3	1
6	0	2	3	1
Total	0	12	18	6

Según se puede apreciar que la mayor cantidad de respuestas la obtuvo el nivel 3, que refiere que esta práctica *incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos con una orientación a la mejora de los resultados institucionales.*

Este nivel tiene una sumatoria de 18, lo que significa el 50% de las respuestas de este apartado y en este nivel, se destaca la práctica 1 que indica que: *Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permite dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral,* que obtuvo el 66,7% de las respuestas.

Tabla 2: Saber ser

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas	Cantidad Respuestas
1	0	3	1	2
2	0	3	2	1
3	0	2	3	1
4	1	2	2	1
Total	1	10	8	5

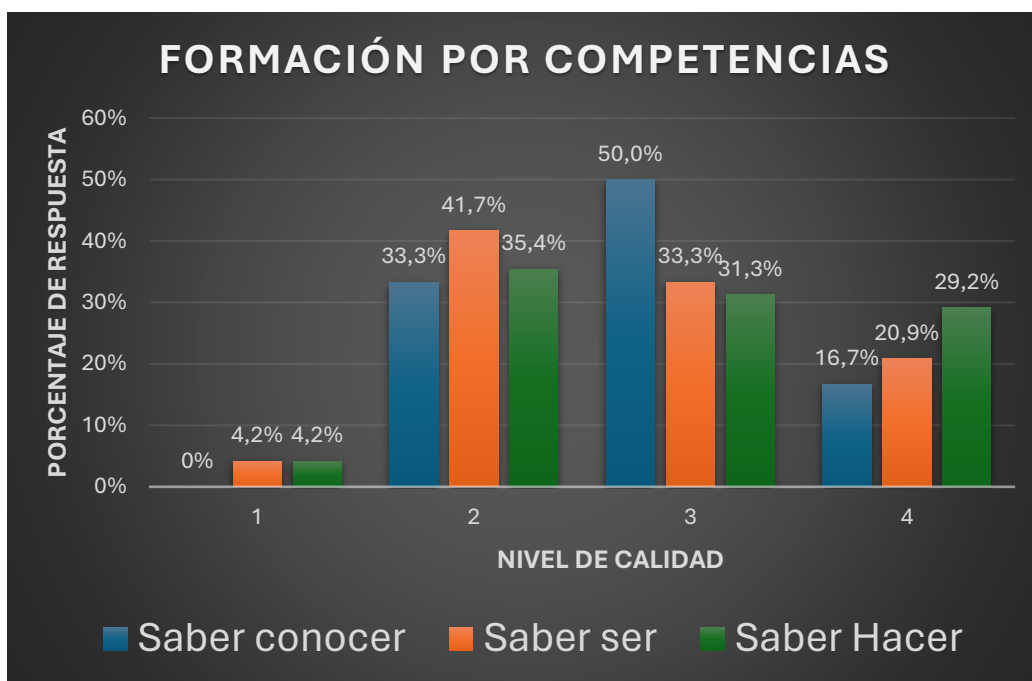
En esta subdimensión, la mayor cantidad de respuestas para las 4 prácticas se encuentran en el nivel 2, que indica que *el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos*. Cabe destacar que ninguna de las prácticas concentra más del 50% de respuesta favorable en los 4 niveles de calidad, sin embargo, en la práctica 1 del cuestionario aplicado que refiere: *El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica*, existen 2 (33,3%) encuestados que respondieron que esta práctica se encuentra en nivel de calidad 4, es decir, *es una práctica que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos*.

Tabla 3: Saber Hacer

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	3	1	2
2	0	2	2	2
3	0	2	2	2
4	0	3	1	2
5	0	2	2	2
6	0	1	4	1
7	1	2	1	2
8	1	2	2	1
Total	2	17	15	14

Respecto de la subdimensión Saber hacer, la tabla muestra un aumento general de respuestas favorables para todas las prácticas en el nivel 4 con 14 respuestas, lo que significa que el 29,1% de los encuestados considera que las prácticas de este nivel se encuentran en su nivel óptimo: *es una práctica que incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos*. Por otro lado, la mayor frecuencia en esta tabla se presenta en la práctica N° 6: *El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias*, y se encuentra en el nivel de calidad 3. La mayor frecuencia absoluta para todas las prácticas la presenta el nivel 2 y corresponde al 35,4% de las respuestas favorables con 17 respuestas.

Gráfico N°1



En resumen, para la dimensión de formación por competencias el mayor porcentaje de respuestas favorables se produjo en la subdimensión Saber Conocer obteniendo el 50% de respuesta favorable el nivel 3.

En la subdimensión Saber ser y Saber hacer hubo 3 respuestas que indicaron que estas prácticas se encuentran en un nivel de calidad 1, que refiere que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

## 2. Liderazgo pedagógico

Tabla 4: Establecer dirección

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	1	3	2
2	1	0	3	2
3	1	0	3	2
4	0	1	3	2
5	0	2	2	2
Total	2	4	14	10

En esta subdimensión se puede observar que el 79,9 % (24) de las respuestas indican que el establecimiento se encuentra en un nivel de calidad entre 3 y 4 para la generalidad de las prácticas. Se destacan las prácticas de la N° 1 a la N° 4 con el 50% de respuestas favorables cada una en el nivel de calidad 3.

Tabla 5: Rediseño de la organización

Práctica	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	2	2	2
2	0	2	3	1
3	0	2	3	1
4	1	2	1	2
5	1	3	0	2
6	0	3	1	2
Total	2	14	10	10

En esta subdimensión, el nivel de calidad 2 obtiene el 38,8% de las respuestas para todas las prácticas. El nivel de calidad 2 indica que *el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos*, que no incorporan la progresión ni la evaluación de estos. No obstante, los niveles de calidad 3 y 4 obtienen el 55,5% de las respuestas favorables para las prácticas a modo general dentro del establecimiento, destacándose las prácticas 2 y 3 que, respectivamente refieren que *El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo*, y que, *implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo*. Además, el 66,7 % de los encuestados en la práctica 5, opina que: *El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna*, sólo en los niveles de calidad entre 1 y 2.

Tabla 6: Desarrollo del personal

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	1	2	3	0
2	1	1	2	2
3	1	1	2	2
4	0	1	2	3
5	1	0	3	2
6	0	1	2	3
Total	4	6	14	12

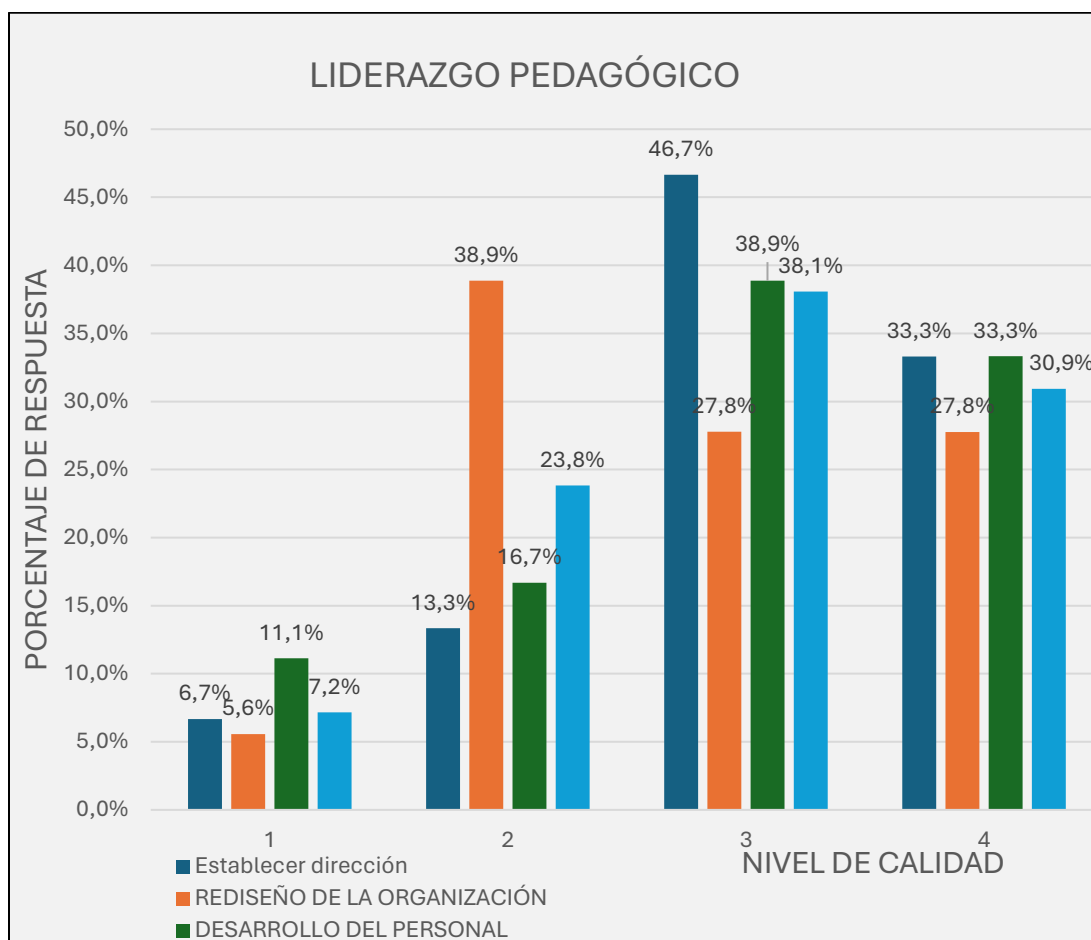
En la subdimensión desarrollo del personal, se puede mencionar que los resultados indican que las respuestas favorables en términos generales para todas las prácticas consultadas se agrupan entre los niveles 3 y 4 con un 72, 2% (26 respuestas), de esto se deduce que estas prácticas cuentan con sistematicidad y contemplan una evaluación. Sin embargo, destaca la práctica N° 1 que refiere: *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*, el 50% de los encuestados informa que esta práctica estaría entre los niveles de calidad 1 y 2.

Tabla 7: Gestión de la instrucción

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	1	3	2
2	0	2	2	2
3	1	3	1	1
4	1	1	2	2
5	1	1	2	2
6	0	1	3	2
7	0	1	3	2
Total	3	10	16	13

En esta subdimensión, los niveles de calidad 3 y 4 agrupan el 69% (29) de las respuestas de los encuestados. El nivel de calidad 2 contiene 10 respuestas para la generalidad de las prácticas, destacándose la práctica N° 3 que indica que: *El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes*, con un 66,7% de las respuestas de los encuestados encasillando esta práctica en los niveles de calidad 1 y 2, es decir, prácticas con propósitos difusos, aunque sistemáticos.

Gráfico N° 2:



En términos generales, en área de Liderazgo pedagógico la subdimensión Establecer dirección es la que destaca con un 46,7% de respuestas en el nivel de calidad 3. En el nivel de calidad 2 se observa que la subdimensión Rediseño de la organización obtiene un 38,9% de las respuestas, indicando que estas prácticas no tienen orientación a la mejora ni son progresivas.

### 3. Área de gestión curricular

Tabla 8: Gestión pedagógica

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	0	3	3
2	0	1	2	3
3	0	1	3	2
4	0	1	2	2
5	0	2	1	3
6	0	2	2	2
7	0	0	4	2
8	2	1	3	0
9	4	1	1	0
10	2	0	3	1
11	0	1	3	2
12	1	2	1	2
13	1	2	1	2
Total	10	14	26	24

Con respecto a la dimensión gestión pedagógica, se puede considerar que la mayoría de las respuestas se encuentran en el nivel de calidad 3 y 4. En este sentido, el nivel 3 cuenta con 26 respuestas, lo que equivale al 37% de los encuestados que señalan, que sus prácticas son sistemáticas y progresivas, es decir, que existe una buena organización pedagógica, orientadas a su mejoramiento a nivel institucional. Aquí se destaca la práctica 7 que indica: *El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.* También cabe destacar 24 respuestas en el nivel 4, lo que corresponde a un 30% de

encuestados que indican que su práctica pedagógica incorpora procesos de evaluación y perfeccionamiento, destacándose la práctica 5 que señala: *El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular*. En menor proporción, 14 respuestas se encuentran en el nivel de calidad 2, con un 18% de los entrevistados que asumen que sus propósitos no son explícitos, claros y sistemáticos. Mientras que el 14% de los encuestados declara estar en el nivel 1, en donde señala que no existe un propósito claro y que sus objetivos se implementan de forma asistemática. En lo que respecta a la práctica N°9 que indica que *el equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula como observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades*, se puede indicar que el 66,7% de los encuestados indicaron que esta práctica se encuentra en un nivel de calidad 1, es decir, es una práctica con un propósito difuso y asistemática.

Tabla 9: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	4	0	2
2	0	3	1	2
3	1	1	2	2
4	0	3	1	2
5	0	3	1	2
6	0	4	0	2
7	1	1	2	2
8	0	3	1	2
Total	2	22	8	16

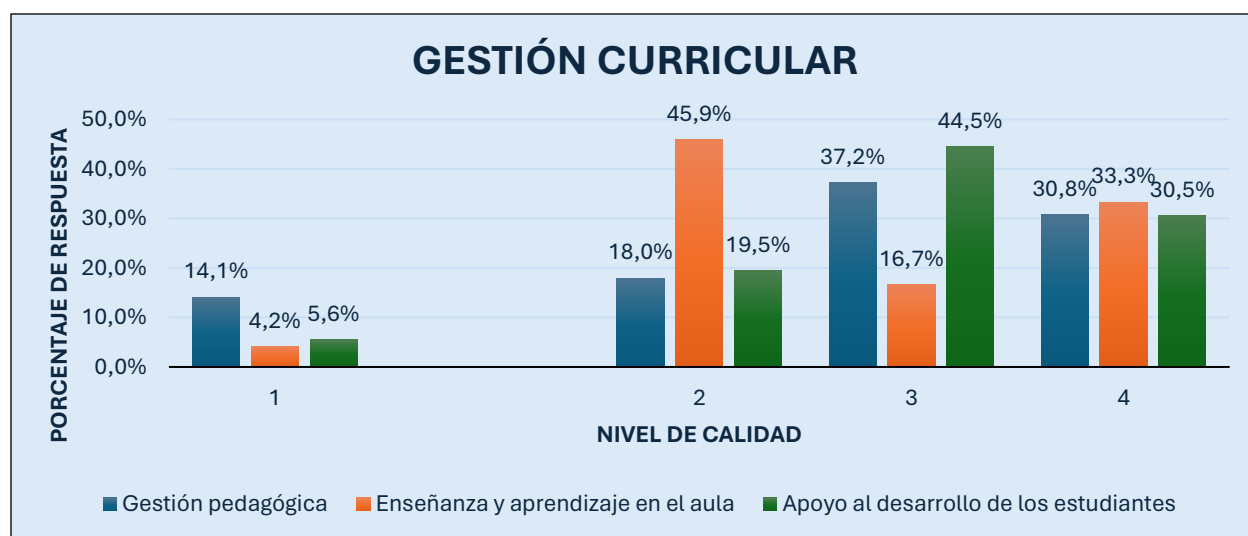
A partir de los datos de la tabla, se puede considerar que la mayor cantidad de respuestas se encuentran en el nivel de calidad 2, que significa la incorporación de propósitos explícitos, claros y sistemáticos en la institución educativa, con un total de 22 respuestas que equivalen a un 45,9%. Específicamente se destaca la práctica 1: *Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar* y la práctica 6 referida a que *Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases*. Asimismo, se destaca el nivel de calidad 4 referido a que la práctica incorpora procesos permanentes de evaluación y perfeccionamiento con 16 respuestas, equivalente al 33%, resaltando todas las prácticas incluidas en el cuestionario en igual proporción. Por último, en el nivel de calidad 1, se destacan sólo dos respuestas, que dicen relación con la práctica 3 referida a que *Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza* y la práctica 7 que señala que *Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases*, por lo tanto, ambas prácticas estarían siendo asistemáticas y sus propósitos serían difusos.

Tabla 10: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	1	3	2
2	1	1	3	1
3	0	2	2	2
4	1	2	1	2
5	0	0	4	2
6	0	1	2	2
Total	2	7	15	11

A partir de la tabla anterior, los resultados de la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes evidencia la concentración de las respuestas en el nivel de calidad 3, referido a que los procesos institucionales tienen un propósito claro, progresivo y enfocado en la mejora de sus resultados con el 44,5 % de respuestas de los entrevistados, destacando la práctica 5 que dice relación con que *El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema*. Igualmente, el nivel de calidad 4 referido a la evaluación y perfeccionamiento de sus procesos es homogéneo en todas sus prácticas con un total de 11 respuestas que equivalen a 30% de las respuestas los encuestados. En el nivel de calidad 2 referido a que el quehacer incorpora un propósito explícito, claro y sistemático, se destacan 7 respuestas con un 19%, donde destaca la práctica 3 referida a que *El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas* y la práctica 4 *El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores*. Por último, sólo el 5% de los encuestados opina que sus prácticas se encuentran en el nivel de calidad 1.

Gráfico N° 3



Como se destaca en la gráfica en el área de Gestión Curricular, se puede evidenciar que el nivel de calidad 2 tiene un mayor porcentaje de respuestas, con un 45,9% en la categoría Enseñanza y aprendizaje en el aula. Este nivel de calidad apunta a que la institución educativa incorpora procesos explícitos, claros y sistemáticos, pero no tienen una orientación al mejoramiento continuo porque no consideran el proceso de evaluación y el perfeccionamiento de sus quehaceres en esta área. Del mismo modo, en este mismo nivel, la subdimensión gestión pedagógica y apoyo a los estudiantes obtiene un 18% y 19,5% respectivamente, lo que hace a nivel estadístico que sea menos frecuente este estándar de calidad.

El gráfico también destaca el nivel de calidad 3 referido a la dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes con un 44,5% de las respuestas obtenidas. Esta dimensión apunta a que las prácticas ejecutadas en el establecimiento educativo proponen a su comunidad, propósitos explícitos, sistemáticos, progresivos y orientados a la mejora, es decir, esta valoración da cuenta que es parte de una práctica gradual a nivel institucional. En cuanto a la dimensión gestión pedagógica se observa que el 37% de los entrevistados, ejecuta estas prácticas orientadas al mejoramiento. Sin embargo, sólo el 16,7% de los encuestados en la dimensión enseñanza y aprendizaje en el aula, se observa que presenta bajos niveles de calidad.

Con respecto al nivel de calidad 4, en las tres dimensiones analizadas se puede apreciar que a nivel porcentual están equilibradas en torno al promedio del 30% cada una. Lo que evidencia que la evaluación y el perfeccionamiento de sus procesos es una práctica que está desarrollándose en menor medida.

Por último, en la subdimensión gestión pedagógica es la que se encuentra presentando una mayor dispersión en los 4 niveles de calidad, pero destaca el 32,1% de las respuestas en esta categoría se encuentran entre los niveles de calidad 1 y 2.

#### 4. Dimensión Gestión de Recursos

Tabla 11: Recursos humanos

Pregunta	Niveles de Calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	0	3	3
2	1	1	2	2
3	1	3	1	1
4	1	3	1	1
5	1	2	1	2
6	1	1	4	0
7	1	1	3	1
Total	6	11	15	10

En la subdimensión de Recursos humanos, el 59,5 % de las respuestas de los encuestados refirieron que estas prácticas se encuentran en los niveles de calidad 3 y 4, destacándose la práctica N° 6 que detalla que *el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas, lo que incorpora un propósito explícito y claro para todos los actores, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales.*

Existe un 14,3% de respuestas (6 respuestas) que consideran que desde la prácticas N°2 a la N°7 se encuentran en un nivel de calidad 1, es decir, que son acciones con propósitos difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.

Tabla 12: Recursos financieros y administración

Pregunta	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	1	3	2
2	0	3	1	2
3	0	3	1	2
4	0	1	3	2
5	0	2	2	2
6	0	2	2	2
Total	0	12	12	12

En esta subdimensión las respuestas se encuentran dispersas en igual porcentaje (33,3%) entre los niveles 2 al 4 para todas las prácticas. Sin embargo, el 50% de las respuestas favorables de las prácticas 2 y 3 indican que el establecimiento se encuentra en un nivel de calidad 2.

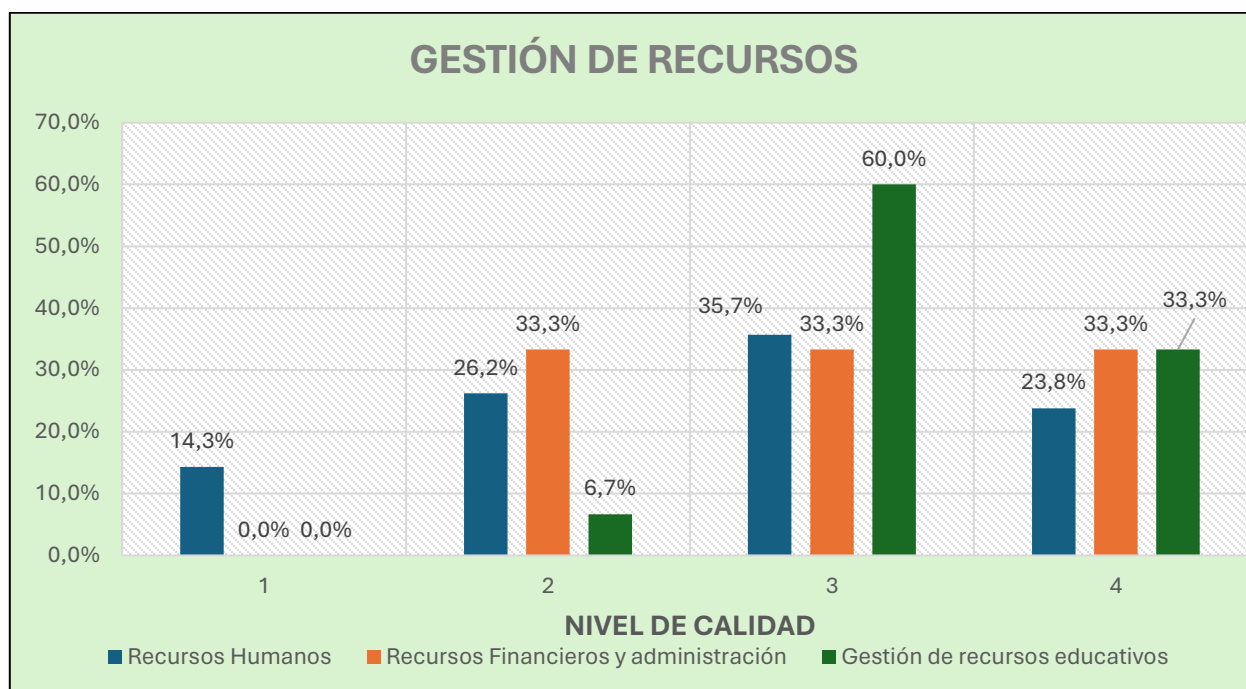
Las prácticas aludidas son *El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos* y *El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año*.

Tabla 13: Gestión de recursos educativos

Práctica	Niveles de calidad			
	1	2	3	4
	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas	Cantidad respuestas
1	0	1	5	0
2	0	1	4	1
3	0	0	3	3
4	0	0	2	4
5	0	0	4	2
Total	0	2	18	10

En lo referente a esta subdimensión, destaca que el 83,3% (5 respuestas favorables) indican que el establecimiento se encuentra en el nivel de calidad 3 para la práctica N° 1: *El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes*. Además, el 93,3% de las respuestas refieren que el establecimiento se encuentra en un nivel de calidad entre 3 y 4 para el general de las prácticas asociadas a esta subdimensión. Sólo 2 respuestas indican que, para las prácticas 1 y 2, el establecimiento se encuentra en un nivel de calidad 2, siendo estas prácticas las siguientes: *El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes y, 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*.

Gráfico N° 4



En resumen, la subdimensión más destacada en lo respectivo a la dimensión Gestión de Recursos corresponde a la Gestión de recursos educativos y la más descendida en lo que respecta al nivel de calidad es la subdimensión de Recursos Humanos, que muestra que tuvo 6 respuestas que consideran un nivel de calidad 1.

## 9. Propuestas de mejora.

A continuación, se presentan las propuesta de mejora para las áreas: Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

Área: Formación basada en Competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover en los profesionales del establecimiento un nivel de entendimiento, comunicación y	Gestionar la implementación de 2 capacitaciones por semestre en comunicación asertiva y trabajo colaborativo.	Equipo Directivo

cooperación que favorezca la sana convivencia.		
Consolidar un enfoque educativo basado en competencias, por medio de un acompañamiento sistemático a los docentes que entregue orientaciones metodológicas para el aprendizaje de todos los estudiantes.	<p>Durante el primer semestre, gestionar la capacitación mensual de los docentes en la enseñanza basada en las competencias.</p> <p>Organizar jornadas bimensuales de retroalimentación para los docentes sobre el enfoque educativo basado en competencias.</p>	Equipo de Gestión

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Implementar distintos tipos de modalidades de desarrollo profesional continuo.	Efectuar reuniones calendarizadas con los docentes de primer ciclo para que lleven a cabo la estrategia: <b>estudio de clases</b> , en las cuales, los docentes de este nivel planificarán en conjunto sus clases, observando y retroalimentándolas, dando espacio para el perfeccionamiento de estas.	Equipo de gestión
Implementar distintos tipos de modalidades de desarrollo profesional continuo.	Calendarizar 4 reuniones semestrales de las <b>comunidades de aprendizaje</b> por asignatura que incluya a docentes de todos los niveles (1 <sup>er</sup> ciclo, 2 <sup>do</sup> ciclo y Enseñanza media) propiciando instancias de investigación, reflexión, innovación, evaluación y colaboración.	Equipo de gestión
Establecer las mentorías entre docentes como una estrategia de inducción a los profesionales nuevos en el establecimiento.	Se identifican a los profesionales con mejor desempeño en el establecimiento educacional para que realicen mentorías con los docentes que se incorporan a la institución o alguno que necesite mejorar su desempeño.	Equipo de gestión
Mantener relaciones de comunicación, colaboración y respeto con los padres y apoderados del establecimiento.	Gestionar la ejecución de talleres en las reuniones de apoderados con diversas temáticas que les entreguen herramientas para apoyar de manera formativa a sus pupilos.	Equipo de gestión

## Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Implementar un procedimiento de acompañamiento a la acción docente a través de la visita al aula.	Realizar observación de clases y posterior retroalimentación de estas a todos los docentes, utilizando pautas de evaluación consensuadas, para establecer compromisos de mejora.	Equipo Directivo.
	Realizar 2 consejos técnico-pedagógicos semestrales en los que se realice una evaluación a través del análisis y reflexión del trabajo con los estudiantes y de las dificultades que se enfrentan a nivel institucional.	Equipo Directivo.
Fortalecer el Plan de Desarrollo Profesional Docente	Evaluar el avance(resultados) de la retroalimentación y los acuerdos tomados en el proceso de visita al aula. Actualizar el Plan de Desarrollo Profesional Docente con acciones remediales a los desafíos detectados en el proceso de visita al aula.	Equipo técnico pedagógico
Vincular el Plan de desarrollo profesional docente con el PME del establecimiento	Incluir acciones remediales del Plan de Desarrollo Profesional Docente en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)	Equipo técnico pedagógico

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Promover el perfeccionamiento docente centrados en el aprendizaje del estudiante.	Los profesionales de la educación del establecimiento son perfeccionados y capacitados, en las funciones y tareas que sean pertinentes.	Sostenedor – Equipo directivo
Instalar una gestión del recurso humano, material y financiero; que permita cumplir con los estándares de calidad y objetivos estratégicos del proyecto educativo institucional.	Organizar un sistema de evaluación y reconocimiento semestral al desempeño laboral del personal.	Equipo de Gestión

## 10. Conclusión

Tal como se mencionó en la introducción de este trabajo de grado, el objetivo de este consistió en diagnosticar las áreas de Formación por Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos en el Colegio Darío Salas, establecimiento educacional que se encuentra en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos a través de la aplicación de un cuestionario con 87 preguntas asociadas a prácticas en las 4 áreas antes descritas, las cuales fueron clasificadas por los participantes en 4 niveles de calidad.

Es así como, teniendo en cuenta todas las áreas analizadas y los resultados evidenciados a través de tablas y gráficos, y considerando las respuestas de los participantes, se puede concluir que en el diagnóstico de este establecimiento arrojó 2 áreas más descendidas.

La primera, es el área de Gestión curricular, en la subdimensión gestión pedagógica, debido a la falta de un acompañamiento docente que implique las visitas al

aula para la observación de las clases por parte de los integrantes del equipo directivo del establecimiento.

La segunda área descendida corresponde a Liderazgo Pedagógico, específicamente en la subdimensión rediseño de la organización, en la cual los participantes refieren que el equipo directivo no es capaz de anticipar los conflictos entre los actores de la comunidad educativa y, que, tampoco desarrollan relaciones de comunicación y colaboración con los padres y apoderados.

Lo anterior, es de interés considerando que el establecimiento municipal diagnosticado posee una trayectoria de 59 años de existencia dentro de la comuna en la que se encuentra y que, hasta antes de la pandemia evidenció avances significativos en los resultados académicos en las pruebas estandarizadas del país. Esta condición, indicaría que estas prácticas se han perdido en el tiempo, quizás como efecto de la pandemia o por el cambio en el liderazgo de la institución.

Las demás áreas también presentan algunas deficiencias, pero menos significativas que las recién descritas. Sin embargo, para cada área se presentó una propuesta de mejora.

Por último, a modo de proyección, sería pertinente volver a aplicar el instrumento durante el término del segundo semestre de este año introduciendo algunas preguntas asociadas de manera específica a la instalación de un procedimiento de observación de clases, a modo de evaluar la implementación de esta y otras de las propuestas sugeridas y, de esa forma, dar cuenta de los resultados obtenidos.

## 11. Bibliografía.

- Aguerrondo, I., Beech, J., Gore, E., Gvirtz, I., Palamidessi, M., Depodestá, M. E., Romero, C. y Taylor, J. (2007). *Mejorar la gestión educativa en la escuela*. Ediciones Granica S.A.  
[https://elibro.net/es/lc/umcervantes/busqueda\\_avanzada?as\\_title\\_name=Mejorar\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_directiva\\_en\\_la\\_escuela&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_contains&prev=as](https://elibro.net/es/lc/umcervantes/busqueda_avanzada?as_title_name=Mejorar_la_gesti%C3%B3n_directiva_en_la_escuela&as_title_name_op=unaccent_contains&prev=as)
- Alvarado, N. y Prieto, L. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. *Revista REDINE*, Vol. 11 (N° 1), 1-14.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/270309534.pdf>
- Celis, M. (2017). Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente. [Archivo PDF]. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- García, J.A. (2011). Modelo educativo basado en competencias: importancia y necesidad. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 11(3), 1-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44722178014>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Mafla, M. y Morán, A., (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher*, 7(1-1), 227-243. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>
- Maldonado, M. Á. (2010). Currículo con enfoque de competencias: (Ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/69150?page=25>
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Acción y reflexión educativa*, (44), 1-7. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/226955004.pdf>
- Mineduc, (2017). ¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? [Archivo PDF]. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-38.pdf>
- Mineduc (2023). Gestión Curricular para la reactivación integral de aprendizajes. [Archivo PDF]. [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259\\_recurso\\_pdf.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-332259_recurso_pdf.pdf)
- Mineduc, (s.f.). *Gestión de recursos*. Marco para la buena dirección. [https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recurso\\_s.php](https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/recurso_s.php)
- Mineduc, (s. f.). *Guía para el diagnóstico institucional*. [Archivo PDF]. [https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC1\\_20091028guia\\_diagnostico\\_regular\\_con.pdf](https://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/1547/PDAPRCPC1_20091028guia_diagnostico_regular_con.pdf)
- Obaya A., Vargas Y. y Delgadillo G. (2011). Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional. *Educación química*, 22, 63-68. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-93X2011000100011](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-93X2011000100011)
- Pereira, M., Romero, M., Panchi, W., Panchi, R. y Gualpa, S. (2022). Liderazgo pedagógico: una visión del currículo con énfasis en competencias. *Revista Educare*, 26, 362-365. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1691>

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias [Archivo PDF].

[https://www.researchgate.net/publication/291353525\\_ASPECTOS\\_BASICOS\\_DE\\_LA\\_FORMACION\\_BASADA\\_EN\\_COMPETENCIAS](https://www.researchgate.net/publication/291353525_ASPECTOS_BASICOS_DE_LA_FORMACION_BASADA_EN_COMPETENCIAS)

Villasís, M.A., Márquez, H., Zurita, J., Miranda, G. y Escamilla, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4):414-421.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-1902018000400414](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-1902018000400414)

## 12. Anexos

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

#### Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

#### Escala evaluativa

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

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

## 1. Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permite dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.				
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, los conocimientos, habilidades, actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.				
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, en función de las				

características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
5. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.				

### 1.2. Dimensión: Saber ser

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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.				

2. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
3. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.				
4. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, a la comunicación y cooperación con los demás demostrando un comportamiento orientado al grupo.				

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

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				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				

3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas enfoques para la promoción del pensamiento crítico, como procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación.				
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formula debates grupales para desafiar teorías existentes, promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios y transversales según la diversidad de sus estudiantes				
5. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.				
6. El(la) docente procura la comprensión de conceptos mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.				
7. El(la) docente comprueba durante la clase, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza.				
8. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje evaluados; y				

para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.				
---	--	--	--	--

## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

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

ajustes curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.				
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				

10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (planificaciones, guías, pruebas, entre otros), y establece un sistema para su organización y uso.				

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

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

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

interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

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

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

### 3. Área Gestión de Recursos

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

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y				

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

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

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día, de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

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

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

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

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

Proceso general a evaluar: Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.				
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo.				
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.				
4. El equipo directivo genera oportunidades de participación y colaboración a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.				

5. El equipo directivo anticipa conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.				
6. El equipo directivo desarrolla y mantiene relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.				

#### 4.3. Dimensión: Desarrollo del personal

Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente				
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 genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				

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

Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación, como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes.				

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



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

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**TRABAJO DE GRADO**

**Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Colegio Darío Salas, de la comuna de Puerto Montt, región de Los Lagos.

**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:

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

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>						
<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>						

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

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario		X		

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Se debe actualizar el Planco 2021. (B.DyHE)

## Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Don Manquemahuel C.
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director
<b>e-mail</b>	don.s.maque@darosalasptomontl-cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	19/04/24