



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magister en Educación Mención Currículum  
y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS AREAS:  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO,  
GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
DEL LICEO BICENTENARIO “ANDRÉS SABELLA GALVEZ”,  
COMUNA DE ANTOFAGASTA - REGIÓN ANTOFAGASTA**

Candidato a magister: Paulina Flores Coopman

Tutor Disciplinar: Marlenis Martínez Fuentes

Marzo, 2025

## **2. Índice**

<b>3. Resumen.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Marco Teórico.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>5.1 El Modelo basado en competencias: enfoque y aplicación .....</b>	<b>5</b>
<b>5.2 Gestión y Liderazgo Educativo en el Modelo Basado en Competencias .....</b>	<b>6</b>
<b>5.3 Estado de la cuestión .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Marco contextual.....</b>	<b>9</b>
<b>6.1 Reseña Histórica del establecimiento.....</b>	<b>9</b>
<b>7. Diseño e implementación de instrumento.....</b>	<b>27</b>
<b>8. Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos .....</b>	<b>28</b>
<b>8.1 Área formación basada en competencia .....</b>	<b>29</b>
<b>8.1.1 Dimensión saber conocer .....</b>	<b>29</b>
<b>8.1.2 Dimensión saber ser .....</b>	<b>30</b>
<b>8.1.3 Dimensión saber hacer .....</b>	<b>31</b>
<b>8.2 Área Liderazgo-pedagógico .....</b>	<b>32</b>
<b>8.2.1 Dimensión Establecer Dirección.....</b>	<b>32</b>
<b>8.2.2 Rediseñar la organización.....</b>	<b>33</b>
<b>8.2.3 Desarrollar personas.....</b>	<b>34</b>
<b>8.2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil</b>	<b>35</b>
<b>8. 3. Área de gestión del currículum .....</b>	<b>36</b>
<b>8.3.1 Dimensión: Gestión pedagógica.....</b>	<b>36</b>
<b>8.3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula .....</b>	<b>39</b>
<b>8.3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos .....</b>	<b>40</b>
<b>8.4. Área Gestión de Recursos.....</b>	<b>41</b>
<b>8.4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano .....</b>	<b>41</b>
<b>8.4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....</b>	<b>42</b>

8.4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos .....	43
<b>9. Análisis de resultados .....</b>	<b>45</b>
<b>9.1 Área formación basada en competencias .....</b>	<b>45</b>
<b>9.1.1 Dimensión saber conocer .....</b>	<b>45</b>
9.1.2 Dimensión saber ser .....	48
9. 1.3 Dimensión saber hacer .....	52
9.1.4 Dimensión Establecer Dirección .....	56

### **3. Resumen**

El presente trabajo es realizar un diagnóstico con respecto al cumplimiento de la Formación basada en competencias desde el Equipo de Gestión para luego poder realizar una propuesta de mejora ante lo cual se hará una comparación entre los objetivos que presenta PEI de la institución y los roles cada uno de los integrantes del Equipo de Gestión y la forma en que son evaluados por los docentes de esta misma. Con el propósito de identificar donde está la oportunidad de mejora y así poder aplicar estrategias adecuadas para mejorar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Mejoramiento Institucional.

El objetivo de esta investigación es diagnosticar posibles oportunidades de mejora en la gestión de las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos con el fin de poder realizar las propuestas necesarias para su mejora.

Algunos objetivos específicos serán diagnosticar a través de una encuesta las oportunidades de mejora en el desempeño del equipo de gestión del establecimiento.

Objetivos específicos:

Diagnosticar las áreas de Liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para luego analizar los resultados obtenidos y poder realizar una propuesta de mejora.

## **4. Introducción**

El proceso educativo ha experimentado una evolución significativa, pasando de modelos conductistas, basados en la respuesta a estímulos y en los postulados de Piaget, hacia enfoques constructivistas que promueven la interacción activa del estudiante con su entorno. Este cambio paradigmático, impulsado por la incorporación de nuevas tecnologías y la diversificación de los estímulos externos, ha planteado desafíos en la relación pedagógica tradicional, exigiendo una constante adaptación de las estrategias docentes para captar el interés del alumnado y mejorar la eficacia del aprendizaje.

En este contexto, la realización periódica de diagnósticos institucionales se ha convertido en una herramienta esencial para identificar áreas de mejora y adaptar el proceso educativo a las necesidades específicas de cada comunidad. Estos diagnósticos permiten desarrollar estrategias que optimicen tanto los aspectos cognitivos del aprendizaje como la gestión de recursos materiales y humanos, facilitando la toma de decisiones informadas dentro del Programa de Establecimiento Institucional (PEI)

El objetivo principal de este trabajo es diagnosticar, analizar y proponer mejoras la gestión de dirección, gestión pedagógica y liderazgo de gestión.

## **5. El Modelo basado en competencias: enfoque y aplicación**

El Modelo basado en competencias (Argudín-Vázquez, 2001; AA.VV., 2021; López-Ibarra, 2008; Manzur-Quiroga et al., 2021; Martínez et al., 2019) representa una alternativa que integra liderazgo estratégico, gestión pedagógica, administración de recursos, comunicación efectiva y desarrollo profesional continuo. Su implementación en el sistema educativo requiere una revisión curricular orientada a la formulación de planes de estudio transversales, que respondan a las necesidades sociales y laborales del alumnado. La planificación meticulosa de los contenidos y su aplicación práctica en el aula son elementos fundamentales para garantizar un aprendizaje significativo y pertinente.

La evaluación en este modelo se concibe como un proceso dinámico y formativo, centrado en la aplicación del conocimiento en contextos reales y en la resolución de problemas. Para ello, se utilizan estrategias metodológicas como el aprendizaje basado

en proyectos, problemas y estudios de caso, que promueven la autonomía, la creatividad y el trabajo colaborativo. Además, el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) facilita la interacción con diversos recursos y potencia el aprendizaje autónomo. De hecho, un aspecto clave en la aplicación del modelo es la evaluación continua del desempeño estudiantil mediante indicadores que permitan medir avances y dificultades, garantizando una retroalimentación efectiva. La planificación de actividades debe integrar conocimientos teóricos y prácticos para consolidar un aprendizaje integral y contextualizado.

## **5.1 Gestión y Liderazgo Educativo en el Modelo Basado en Competencias**

La eficacia del Modelo basado en competencias también depende de una gestión educativa eficiente y de un liderazgo estratégico que permita una planificación adecuada dentro del PEI. La recopilación y análisis de datos resultan fundamentales para realizar diagnósticos precisos sobre los avances, dificultades y riesgos institucionales, garantizando una toma de decisiones informada y orientada a la mejora continua.

Cabe señalar que la administración eficiente de recursos financieros y humanos es un factor determinante para la correcta implementación de las estrategias educativas. Una gestión del talento docente basada en la capacitación continua y el desarrollo profesional favorece la retención de profesionales calificados y la innovación en la práctica educativa. Asimismo, un clima laboral positivo contribuye a la motivación docente y al fortalecimiento del trabajo en equipo. Por otro lado, la comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa es otro pilar esencial del modelo, ya que facilita la construcción de relaciones basadas en la transparencia y la confianza, promoviendo una cultura organizacional sólida. La participación de docentes, estudiantes y familias en el diseño e implementación de estrategias educativas permite una mayor apropiación del proceso de enseñanza-aprendizaje y una mejora en los resultados académicos.

Para garantizar la implementación efectiva del modelo, es necesario seguir un proceso estructurado que incluya:

1. **Evaluación inicial de competencias** mediante autoevaluaciones y análisis institucional.

2. **Identificación de fortalezas y áreas de mejora**, permitiendo diseñar planes de acción específicos.
3. **Desarrollo de planes de formación docente y crecimiento institucional** para fortalecer las áreas más débiles.
4. **Monitoreo y evaluación continua** de los progresos, estableciendo indicadores de desempeño para medir la evolución y cumplimiento de objetivos.

En conclusión, el Modelo basado en competencias no solo transforma el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que también impacta en la gestión y el liderazgo educativo. Su aplicación requiere un enfoque integral, basado en la planificación estratégica, la evaluación formativa, la capacitación docente y la optimización de recursos. La promoción de metodologías activas y la incorporación de TIC facilitan la adaptación a las necesidades y desafíos del siglo XXI, formando individuos autónomos, críticos y preparados para enfrentar los desafíos de una sociedad en constante cambio. De esta manera, la educación basada en competencias se configura como una estrategia clave para la excelencia académica y la equidad educativa.

## 5.2 Estado de la cuestión

El Modelo de educación basado en competencias ha sido abordado en diversos estudios desde múltiples perspectivas teóricas (Argudín-Vázquez, 2001; AA. VV(a)., 2021; AA. VV(b), 2021; Bueno-Chuchuca, 2022; López-Ibarra, 2008; Manzur-Quiroga et al., 2021; Martínez et al., 2019; Obaya et al., 2011). Un ejemplo significativo es el trabajo de Germain et al. (2016), donde se analiza la influencia de las teorías subjetivas, profesionales y científicas en la formación de los estudiantes. Este estudio sitúa el cambio de paradigma educativo dentro del marco de las transformaciones conceptuales iniciadas en la década de los 90, destacando que la calificación profesional ya no se concibe solo como una acumulación de saberes, sino como la capacidad de actuar y tomar decisiones en contextos dinámicos. La importancia de esta perspectiva radica en su capacidad para trazar conexiones entre los objetivos educativos escolares y su impacto en la educación superior.

Desde una aproximación teórica, el concepto de competencia definido por Galdeano-Bienzobas & Valiente-Barderas (2010) como "La capacidad de un profesional para tomar decisiones, con base en los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas

a la profesión, para solucionar los problemas complejos que se presentan en el campo de su actividad profesional". Esta visión es clave para comprender la educación basada en competencias como un enfoque que trasciende la simple memorización de contenidos y se orienta hacia el desempeño eficaz en situaciones prácticas.

En esta línea, Pérez de la Universidad de Concepción (s.f.) refuerza la idea de que la educación basada en competencias supone una transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Según su análisis, este modelo implica una transición desde la enseñanza tradicional, centrada en la transmisión de conocimientos, hacia un enfoque donde la teoría y la práctica convergen desde el inicio de la formación. La evaluación del aprendizaje deja de depender exclusivamente de pruebas escritas y se enfoca en la demostración de competencias a través de tareas situadas, promoviendo la resolución de problemas en escenarios reales. Asimismo, la autora subraya que este modelo demanda un cambio en la actitud del estudiante, quien debe asumir un rol más activo y crítico en su aprendizaje. La motivación intrínseca y el desarrollo de habilidades de autorregulación (Panadero & Alonso-Tapia, 2014) se vuelven esenciales, lo que requiere, a su vez, estrategias didácticas intencionadas por parte de los docentes para garantizar el logro de los objetivos de formación.

En el ámbito de la gestión educativa, el estudio de Beltrán-Véliz (2014) examina el papel de los Jefes de Unidades Técnico-pedagógicas, destacando que su labor es fundamental para articular la planificación, supervisión y coordinación de los procesos de enseñanza. La gestión pedagógica curricular, en este sentido, no solo implica la implementación del currículo, sino también la supervisión del trabajo docente y el apoyo continuo para mejorar las prácticas pedagógicas. El liderazgo educativo es clave para asegurar que las estrategias formativas estén alineadas con un marco de acción claro y sistemático que favorezca el aprendizaje basado en competencias.

Desde un enfoque aplicado, Contreras (2016) analiza la relación entre liderazgo pedagógico, gestión curricular y formación basada en competencias en el contexto de un establecimiento educativo en Chile. Su estudio enfatiza que este enfoque educativo no solo prioriza la adquisición de conocimientos, sino que busca garantizar que los estudiantes sean capaces de aplicar lo aprendido en situaciones concretas. Además, resalta la importancia de los equipos de gestión en la optimización del desempeño

docente y en la promoción de estrategias que aseguren un aprendizaje significativo y de calidad.

En síntesis, la literatura revisada sugiere que la educación basada en competencias implica un cambio profundo en la concepción del aprendizaje, la enseñanza y la gestión educativa. La integración de teoría y práctica, el liderazgo pedagógico y la orientación hacia el desempeño real son elementos clave que configuran este modelo y que requieren una coordinación eficaz entre docentes, equipos de gestión y estudiantes para su correcta implementación

## **6. Marco contextual**

El Liceo Bicentenario “Andrés Sabella” siempre se ha caracterizado por hacer constantes innovaciones y ser pionero en el sistema de la educación pública, creando gran conciencia en la comunidad educativa, y estando presentes en el proceso.

### **1 Reseña Histórica del establecimiento**

El Liceo Bicentenario “Andrés Sabella”, dependiente de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta, nace con fecha 11 de abril de 1991. Su director y Fundador es el Señor Jorge Tapia Guerrero, quien conjuntamente con un Equipo Directivo de Excelencia, Docentes, Asistentes de Educación, profesionales, colaboradores y redes de apoyo han alcanzado elevados niveles de logro, en el desempeño humano, valórico, académico y unido a esto una sólida proyección extraescolar que lo ha destacado en los primeros lugares a nivel comunal, regional y nacional.

El destacado Liceo Bicentenario “Andrés Sabella”, cuenta actualmente con 1356 alumnos que son atendidos en los niveles de enseñanza prebásica, básica y enseñanza media, contando además con dos niveles de educación diferencial y un Equipo multidisciplinario psicosocial, el Programa de Integración Escolar, en conjunto con el Centro general de padres y apoderados, Acción Social y enfermería, quienes cumplen como organismo colaborador de gestión<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://cdnsae.mineduc.cl/documentos/304/ProyectoEducativo304.pdf>

**Tabla1. Antecedentes Liceo Bicentenario Andrés Sabella**

<b>Nombre</b>	Liceo Bicentenario Andrés Sabella
<b>Rol Base de datos</b>	304 – 2
<b>Dirección</b>	Blumell N° 0264
<b>Comuna</b>	Antofagasta
<b>Teléfono</b>	(55) 2242324
<b>Correo electrónico</b>	b-29@cmds-educacion.cl
<b>Dependencia</b>	Municipal
<b>Sostenedor</b>	Corporación Municipal de Desarrollo Social de Antofagasta
<b>Representante Legal</b>	Beguín Cisternas Oliva Secretario General ejecutivo

El liceo bicentenario Andrés Sabella es una institución que entrega una educación integral, que desarrolla armónicamente las capacidades intelectuales, físicas, psicológicas, socioafectivo, cultural y trascendental de cada estudiante. Basado en un enfoque de inclusión, el cual se preocupa porque cada alumno (a) desarrolle al máximo sus potencialidades y todos puedan encontrar una respuesta a sus necesidades.

Los principios educacionales del Liceo Bicentenario Andrés Sabella, tiende a lograr la formación integral de cada uno de sus alumnos y alumnas impartiendo una educación de calidad basada en orientaciones de educación de excelencia, deportista y Medio Ambiental. Con respecto a la educación integral el Liceo prepara a estudiantes responsables y versátiles desarrollando destrezas y habilidades, promoviendo la exploración y expresión, permitiendo comprender la diversidad humana e incentivando la ciudadanía responsable. Desde un enfoque holístico que incluye las artes, el deporte,

las ciencias y las humanidades fomentando la creatividad, cultivando el pensamiento crítico y la comprensión de la condición humana<sup>2</sup>.

Fomenta además el desarrollo de actividades deportivas curriculares y extracurriculares, permitiendo el desarrollo físico y socioemocional, potenciando la autonomía y favoreciendo una mejor calidad de vida. Por otro lado, la innovación y tecnología se ha ido manifestando en el compromiso del avance e integración de nuevas herramientas y metodologías en la educación, promoviendo la adaptación, la creatividad y pensamiento crítico para preparar a los estudiantes en los desafíos del siglo XXI. Todo lo señalado anteriormente es parte de lo que el establecimiento plantea en su “Proyecto educativo institucional del año 2022-2024”, resaltando de sobremanera la integridad del alumno y alumna, con el fin de buscar la excelencia y el éxito en el proyecto de vida de cada uno.

### **Visión Institucional**

“Nuestro establecimiento educacional se consolida como un Liceo Bicentenario de avanzada en el ámbito educacional regional, que educa en excelencia académica y en el desarrollo humano integral”<sup>3</sup>.

### **Valores Institucionales**

El Liceo Bicentenario Andrés Sabella destaca dentro de su proyecto tres valores fundamentales para el desarrollo integral de sus estudiantes:

**Tabla 2 Valores Institucionales**

<b>Valor</b>	<b>Política</b>	<b>Actitudes</b>
--------------	-----------------	------------------

<sup>2</sup> <https://cdnsae.mineduc.cl/documentos/304/ProyectoEducativo304.pdf>

<sup>3</sup> “Educar en la excelencia humana”, proyecto educativo institucional 2022 – 2024. Liceo Bicentenario Andrés Sabella Gálvez.

Respeto	Decir y actuar considerando a los demás como legítimos iguales y reconociendo sus diferencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptar diferencias individuales</li> <li>- Valorar y promover el cuidado del Medio ambiente.</li> <li>- Usar vocabulario adecuado frente a los demás.</li> <li>- Escucha activa.</li> <li>- Cordialidad y buen trato.</li> </ul>
Responsabilidad	Cada miembro de la comunidad educativa deberá tener conciencia de sus funciones y roles, deberes y obligaciones respecto a los lineamientos educativos establecidos, cumpliendo de manera oportuna los compromisos asumidos y encomendados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Cumplimiento</li> <li>- Organización</li> <li>- Participación.</li> </ul>
Diversidad	Aceptación de las opiniones, sexo, creencias (credo), razas. Nacionalidad, cultura, etc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Aceptación</li> </ul>

### Misión Institucional

“Formar y educar con inclusión, personas en un marco valórico y curricular de excelencia que les permita desarrollarse con autonomía e insertarse positivamente a la sociedad en permanente cambio”<sup>4</sup>.

### Perfiles

En una institución donde la organización y el cumplimiento de los objetivos es primordial para que los estudiantes logren su completo desarrollo, es necesario que los roles de cada uno de los integrantes de la institución estén bien definidos.

---

<sup>4</sup> “Educar en la excelencia humana”, proyecto educativo institucional 2022 – 2024.

A continuación, se hace un breve repaso por los perfiles que deben cumplir cada uno de los integrantes de la comunidad Sabeliana:

#### **A. Director/a**

La misión que tiene el director/a en la institución es transmitir el saber cultural de cada disciplina y promover valores, tanto con sus palabras como con sus actos. Se ocupa de lo que corresponde a la administración, dirección, supervisión, evaluación y coordinación de la educación, a través del liderazgo del Proyecto Educativo, además de fomentar la cultura y convivencia en todos los estamentos e integrantes de la Unidad Educativa, algunas de sus características:

- Comparte, cree y se compromete con el Proyecto Educativo del colegio
- Se preocupa de actualizar constantemente sus conocimientos especialmente en la gestión administrativa y curricular
- Mantiene un liderazgo transformador y visionario.
- Reconoce los logros de los funcionarios y eleva la autoestima de ellos a través de instancia de reconocimiento.
- Sus actitudes, comportamientos y características de probidad y confiabilidad estimulan y promocionan el desarrollo social y moral de los integrantes de la institución.
- Posee alto grado de integración, motiva, releva y destaca la participación en actividades de distintas áreas.
- Participa activamente en la creación y mantención de un clima de trabajo colaborativo que invita a la mejora continua.
- Propicia la aceptación al cambio y lidera la creatividad e innovación en todos los ámbitos de la organización.
- Promueve procesos de evaluación, de autoevaluación personal e institucional.
- Asume sus responsabilidades y pone en acción sus competencias para realizar sus funciones con eficacia.

#### **B. Docente directivo: Inspector/a general**

Su responsabilidad es velar porque las actividades del establecimiento se desarrollen en un ambiente de disciplina, bienestar y convivencia,

- Comparte, cree y se compromete con el Proyecto Educativo del colegio
- Se preocupa de actualizar constantemente sus conocimientos especialmente en la gestión administrativa y convivencia escolar.
- Mantiene un liderazgo transformador y proactivo.
- Sus actitudes, comportamiento y características de probidad y confiabilidad estimulan y promocionan el desarrollo social y moral de los integrantes de la institución.
- Participa activamente en la creación y mantención de un clima de trabajo colaborativo que invita a la mejora continua.
- Es una persona que establece buenas relaciones interpersonales.
- Asume sus responsabilidades y pone en acción sus competencias para realizar sus funciones con eficacia.

### **C. Jefe de Unidad Técnico-pedagógica**

Responsable de liderar los procesos y procedimientos que le permitan concretar el currículo prescrito, adecuándolo a su contexto específico para garantizar una actuación coherente y progresiva que favorezca el aprendizaje de todos los alumnos, en un ambiente de orden, disciplina, armonía, sana convivencia y bienestar, debe poseer las siguientes características:

- Comparte, cree y se compromete con el Proyecto Educativo del colegio.
- Se preocupa de actualizar constantemente sus conocimientos especialmente en la gestión administrativa y curricular y convivencia escolar.
- Demuestra características del líder pedagógico.
- Sus actitudes, comportamientos y características de probidad y confiabilidad estimulan y promocionan el desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación.
- Posee alto grado de integración, motiva, releva y destaca la participación en actividades de distintas áreas.
- Participa activamente en la creación y mantención de un clima de trabajo colaborativo que invita a la mejora continua,
- Es una persona que establece buenas relaciones interpersonales.

- Asume sus responsabilidades y pone en acción sus competencias para realizar sus funciones con eficacia.

#### **D. Orientador (a)**

Docente técnico responsable de conducir el proceso tutorial, de guía y desarrollar líneas estratégicas relacionadas con la orientación de carácter educativo, vocacional y de programas especiales del Establecimiento.

- Comparte, cree y se compromete con el Proyecto Educativo del colegio.  
Se preocupa de actualizar constantemente sus conocimientos especialmente en lo relacionado con la convivencia escolar y cultura juvenil.
- Demuestra características de guía y tutor.
- Sus actitudes, comportamientos y características de probidad, confiabilidad y confidencialidad estimulan y promocionan el acercamiento de los alumnos y especialmente de los que necesitan apoyo.
- Posee alto grado de integración, motiva, releva y destaca la participación en actividades de distintas áreas.
- Participa activamente en la creación y mantención de un clima de trabajo colaborativo que invita a la mejora continua.
- Es una persona que establece buenas relaciones interpersonales.
- Asume sus responsabilidades y pone en acción sus competencias para realizar sus funciones con eficacia.

#### **E. Curriculista/Evaluador(a)**

Docente técnico en curriculum y evaluación de Planes y Programas de estudio, orienta su labor, al trabajo docente para asesorarlos y guiarlos en los temas Técnicos, planifica, coordina y supervisa las actividades curriculares y de evaluación del establecimiento, supervisa la aplicación de los Planes y Programas de Estudio del Mineduc y asesora la elaboración del Plan Anual de las Actividades Curriculares de la Unidad Educativa, PME, y otros:

- Comparte, cree y se compromete con el Proyecto Educativo del colegio.

- Se preocupa de actualizar constantemente sus conocimientos especialmente en la gestión curricular y convivencia escolar.
- Demuestra características de líder pedagógico.
- Sus actitudes, comportamientos y características de probidad y confiabilidad estimulan y promocionan el desarrollo profesional de los docentes y asistentes de la educación.
- Posee alto grado de integración, motiva, releva y destaca la participación en actividades de distintas áreas.
- Participa activamente en la creación y mantención de un clima de trabajo colaborativo que invita a la mejora continua.
- Es una persona que establece buenas relaciones interpersonales.
- Asume sus responsabilidades y pone en acción sus competencias para realizar sus funciones con eficacia.

#### **F. Encargado de Convivencia Escolar**

Tiene como responsabilidad la implementación de las medidas o sugerencias que determine el Consejo Escolar con el propósito promover la buena convivencia escolar y de prevenir toda forma de violencia física o psicológica en la Unidad Educativa a través de la elaboración, implementación, monitoreo, seguimiento y evaluación de un plan de gestión de la convivencia.

- Identificarse con el Proyecto Educativo del Establecimiento.
- Facilitador del trabajo interdisciplinario, para el desarrollo de distintos programas y/o proyectos.
- Poseer capacidad para relacionarse con alumnos, profesores, apoderados y directivos de conflictos.

#### **G. Coordinador(a) Extraescolar**

Vinculado a la actividad artística, deportiva, científica o cultural, cuyo objetivo es el desarrollo en los niños o niñas de sus aptitudes, habilidades y destrezas necesarias

para la práctica de las diferentes actividades tanto deportivas, artísticas, científicas y culturales que ofrece nuestras Unidad Educativa en una Educación Inclusiva:

- Liderazgo pedagógico y orientación al logro cumpliendo metas institucionales (PEI) y de la programación extraescolar para el desarrollo integral de los estudiantes.
- Genera actividades y proyectos innovadores, como apoyo a la labor ejercida.
- Coordina las actividades físicas relacionadas con las acciones de la gimnasia, el juego, deportes recreativos y competitivos y las actividades en la naturaleza, ciencia y cultura en lo posible y en los diferentes ciclos vitales.
- Desempeñarse en áreas deportiva física, cultural científica o artística con manejo de actividades en la naturaleza, ciencia y cultura en lo posible y en los diferentes ciclos vitales.
- Orientarse a diversos campos académicos, fundamentalmente en el área educativa realizando actividades desde Educación Parvularia a educación Media.

**Tabla 3. Lineamientos Estratégicos. - Ámbito Gestión del Curriculum**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Gestión Pedagógica</b>	Apoyar a los docentes y equipos de aula en la implementación efectiva del curriculum en un trabajo colaborativo y de co-enseñanza de forma sistemática, en los niveles desde Transición a Cuarto Medio, con el propósito que los estudiantes desarrollen y adquieran las habilidades y competencias necesarias para desenvolverse con autonomía.
<b>Enseñanza y aprendizaje en el aula y Apoyo al Desarrollo de los estudiantes</b>	Establecer procedimientos unificados con foco en la mejora continua de la práctica pedagógica, centrada en el desarrollo de competencias, preparación de la enseñanza, con estrategias metodológicas eficaces y

	monitoreo sistemático en la aplicación de las practicas consensuadas Apoyados por Programa de Integración Escolar. Psicosocial- Aula de Recursos.
--	---

**Tabla 4. Ámbito de Liderazgo Escolar.**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Liderazgo del Director y Planificación y gestión de resultados</b>	El Director y el Equipo Directivo y Técnico Pedagógico fortalecen la participación y el compromiso de la comunidad escolar en la orientación, prioridades y el logro de las metas educativas del establecimiento educacional.

**Tabla 5. Ámbito de Convivencia escolar**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Convivencia Escolar, Medio ambiente, Participación</b>	Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad escolar, a través del desarrollo continuo de actividades para la formación transversal y curricular de valores, habilidades de convivencia e interacción.

<p style="text-align: center;"><b>Actividad Extraescolar</b></p>	<p>Favorecer a la formación integral de los estudiantes, generando una variedad de actividades individuales y colectivas físicas, intelectuales y creativas, según los intereses de los estudiantes impregnados en valores, que supongan un reto estimulante, una ampliación del horizonte cultural, y un aprendizaje para un adecuado aprovechamiento del tiempo libre. Las actividades extraescolares se proponen como un complemento a la formación y educación de los alumnos y tienen como objetivo descubrir y potenciar capacidades, talentos, habilidades y destrezas de los alumnos en una Educación Inclusiva.</p>
--	--

**Tabla 6. Ámbito de Gestión de Recursos.**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión del personal</b></p>	<p>Asegurar la adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos y administrativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes</p>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de Resultados Financieros y Gestión de los Recursos Educativos.</b></p>	<p>Asegurar el perfeccionamiento y capacitación de coherencia con los requerimientos y necesidades del Equipo de profesionales de la educación como apoyo a la labor docente del establecimiento para optimizar los procesos educativos.</p>

Tabla 7. Programa de Acción

Programas de acción	Objetivo
	<p><b>Enseñanza Básica y Media</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes (SIMCE – PAES) y fortalecer su formación integral.</li> <li>- Consolidarnos como una señal de vanguardia en la innovación pedagógica para el emprendimiento, creación e investigación que permita que, niños vulnerables social, economía y culturalmente, pero dotados con talento, accedan a una formación de excelencia.</li> <li>- Pilares fundamentales subir puntaje PAES en un 5% anual, concretar ingreso a estudios superiores, Alta expectativa de los estudiantes, Libertad de cátedra, etc.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Aprendizaje Inclusivo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2. Taller Literario</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Enseñanza Básica (1° a 4°)</b></p> <p>Se estructura el Lenguaje y Comunicación, a través de actividades didácticas lúdicas, y comprensión de lectura y producción de texto con estructura simple.</p> <p style="text-align: center;"><b>Enseñanza Básica (5° a 8°)</b></p> <p>Se estructura el Lenguaje, a través de actividades didácticas lúdicas, comprensión lectura y producción de textos literarios y no literarios.</p>

<p><b>3. Taller de resolución de problemas</b></p>	<p><b>Enseñanza Básica (1° a 4°)</b></p> <p>Desarrollar en nuestros estudiantes estrategias y utilizar los recursos adecuados para conseguir resolver problemas matemáticos a partir de unas “bases” consensuadas previamente por los docentes.</p> <p><b>Enseñanza Básica (5° a 8°)</b></p> <p>Se estructura la Educación matemática a través de actividades didácticas lúdicas y resolución de problemas numéricos con mayor complejidad.</p>
<p><b>4. Taller de Formación Ciudadana</b></p>	<p><b>Enseñanza Básica (1° a 4°)</b></p> <p>Se realizan disertaciones, debates, puesta en común para conocer y asumir sus derechos y deberes en la comunidad.</p> <p><b>Enseñanza Básica (5° a 8°)</b></p> <p>Se realizan disertaciones, debates, puestas en común para conocer y asumir sus derechos y deberes en la comunidad.</p>
<p><b>5. Taller Literario</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (1°)</b></p> <p>Se estructura el lenguaje a través de actividades didácticas lúdicas, comprensión lectora y producción de textos literarios y no literarios.</p>
<p><b>6. Taller de Matemática</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (1°)</b></p> <p>Se realizan proyectos usando metodologías prácticas, experimentales e indagatorias.</p>

<p><b>7. Taller de desarrollo personal y vocacional</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (1°)</b></p> <p>Fortalecer los valores institucionales a través de debates, foros, ponencias, exposiciones etc., potenciando el trabajo en equipo.</p> <p>Realizar talleres, charlas y/o visitas relacionadas con orientación vocacional para que los estudiantes reconozcan sus intereses y capacidades para la toma de decisiones de su futuro académico, profesional y laboral.</p>
<p><b>8. Taller de Lenguaje</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (2°)</b></p> <p>Se estructura el Lenguaje a través de actividades didácticas, lúdicas y comprensión lectora de acuerdo con la amplia gama de tipología textuales; texto expositivo.</p>
<p><b>9. Taller de Matemática</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (2°)</b></p> <p>Se centra la matemática en el desarrollo de habilidades de orden superior a través de diversas actividades y la resolución de problemas, analizando la pertinencia de los datos y soluciones.</p>
<p><b>10. Taller de Química</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (2°)</b></p> <p>Se realizan proyectos usando metodologías prácticas, experimentales e indagatorias.</p>
<p><b>11. Taller de desarrollo personal y vocacional</b></p>	<p><b>Enseñanza Media (2°)</b></p> <p>Fortalecer los valores institucionales a través de debates, foros, ponencias, exposiciones etc. Potenciando el trabajo de equipo.</p> <p>Realizar talleres, charlas y/o visitas relacionadas con la Orientación vocacional para que los estudiantes reconozcan sus intereses y capacidades para la toma de</p>

	decisiones de su futuro académico, profesional y laboral.
<b>12. Taller de Lenguaje</b>	<p align="center"><b>Enseñanza Media (2°)</b></p> <p>Se estructura el Lenguaje a través de actividades didácticas lúdicas y comprensión lectora de acuerdo con la amplia gama de tipología textuales; texto expositivo.</p>
<b>13. Taller de PAES Lenguaje y Matemática</b>	<p align="center"><b>Enseñanza Media (3° y 4°)</b></p> <p>Se esfuerzan los ejes temáticos y contenidos que evalúa la PSU a través del desarrollo de guías y facsímiles.</p>
<b>14. Programa de duplas en educación física</b>	<p align="center"><b>Enseñanza Básica y Media</b></p> <p>Fortalecer la actividad física privilegiando la atención de género, de acuerdo con el desarrollo propio condiciones físicas, psicológicas y de género.</p>
<b>15. Programa de psicomotricidad en movimiento</b>	<p align="center"><b>Educación Parvulario y Enseñanza Básica de Primer Ciclo</b></p> <p>Estimular el desarrollo psicomotor y afectivo como instancia de apoyo a los procesos pedagógicos.</p>
<b>16. Programa de Integración Escolar</b>	<p align="center"><b>Educación Parvularia, enseñanza básica y enseñanza media.</b></p> <p>Contribuir en el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, favoreciendo la presencia en la sala de clases, la participación y el logro de los aprendizajes de todos y cada uno de los y las estudiantes, especialmente de aquellos que presenten una necesidad educativa especial.</p>

<p><b>17. Psicosocial al servicio del alumno</b></p>	<p><b>Educación Parvularia, enseñanza básica y enseñanza media</b>          Proporcionar herramientas y técnicas a los alumnos que presentan dificultades de aprendizaje, emocionales y conductual.</p>
<p><b>18. Utilización de la computación y la informática como apoyo al currículo en la enseñanza media</b></p>	<p><b>Enseñanza Media</b>          Utilizar el uso de recursos de computación y de informática, por parte de los alumnos, para el desarrollo de actividades del quehacer educativo, para mejorar los resultados de aprendizaje de cada asignatura.</p>
<p><b>19. Programa DELTA</b></p>	<p><b>Enseñanza Básica y Enseñanza Media</b>          Promover la participación de Programa DELTA.</p>
<p><b>20.Olimpiadas Internas y Externas: Lenguaje, Matemática, Ciencias e Inglés</b></p>	<p><b>Enseñanza Básica y Enseñanza Media</b>          Potenciar fuertemente las áreas de Lenguaje, Matemática, Ciencias e inglés a través de la participación en Olimpiadas internas y externas.</p>
<p><b>21. Agrupamiento Flexible de Aprendizaje</b></p>	<p><b>Enseñanza Básica y Enseñanza Media</b>          Estrategia metodológica consiste en agrupar a los estudiantes de acuerdo con sus habilidades. Los niños, niñas y jóvenes van transitando de un agrupamiento a otro hasta lograr los aprendizajes determinados para su nivel.</p>

**Tabla 8. Planes de acción**

<p><b>1.Plan de convivencia escolar</b></p>	<p>Objetivo:</p>
---	------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar el desarrollo integral de alumnos y alumnas mediante el logro de aprendizajes significativos.</li> </ul>
<p><b>2. Plan de Seguridad Escolar (PISE)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar en la comunidad escolar una actitud de autoprotección, teniendo por supuesto una responsabilidad colectiva frente a la seguridad.</li> <li>- Proporcionar a los escolares un efectivo ambiente de seguridad integral mientras cumplen con sus actividades formativas.</li> <li>- Constituir a cada establecimiento educacional en un modelo de protección y seguridad, replicable en el hogar y en el barrio.</li> </ul>
<p><b>3. Pla de Formación Ciudadana</b></p>	<p>Formar alumnos y alumnas conozcan y ejerzan sus derechos y deberes ciudadanos, con valores y conocimientos que fomenten el sentido de pertenencia hacia el país, que conviva de manera respetuosa con su entorno natural, social y cultural y potenciando su liderazgo se transformen en agentes de cambios.</p>
<p><b>4. Plan de Desarrollo Profesional Docente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar las prácticas y competencias de los docentes y asistentes de la educación mediante la actualización, sistematización y aplicación de conscientes disciplinarios y pedagógicos, generando diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</li> </ul>

	<p>- Fortalecer la reflexión sobre la práctica profesional, mediante la retroalimentación pedagógica entre UTP, docentes y profesionales, con la finalidad de consolidar las competencias para la inclusión educativa.</p>
<p><b>5. Plan de Formación en afectividad, sexualidad y género</b></p>	<p>- Formar personas capaces de vivir integralmente su sexualidad, en armonía consigo mismos y con los demás, en un contexto de respeto por la vida humana, la diversidad y la dignidad de la persona, a partir de la aceptación de las diferencias individuales, Empatía y Tolerancia que les permita una vida sana, responsable, feliz y libre.</p>
<p><b>6. Plan de Inclusión</b></p>	<p>Ser un Liceo inclusivo e integral en el desarrollo de políticas abiertas, siendo capaz de responder a la diversidad social, política, cultural, religiosa, sexual y de género, así como, a la diversidad y variabilidad en el desarrollo de los aprendizajes de todos nuestros estudiantes, llegando a ser un liceo capaz de entregar una educación integral de calidad.</p>
<p><b>7. Programa Medio Ambiente</b></p>	<p>Fomentar la adquisición de hábitos y conductas en los estudiantes para que permitan valorar el Medio Ambiente y lograr el compromiso de Comunidad Educativa.</p>

## 7. Diseño e implementación de instrumento.

Para llevar a cabo un diagnóstico y evaluación en un proceso de investigación, es fundamental definir la metodología adecuada, lo que a su vez determina la fuente de información y la manera en que será utilizada. De acuerdo con Ponce-Regalado & Pasco-Dalla-Porta (2015), el diseño metodológico implica planificar la recolección de datos necesarios para alcanzar los objetivos de estudio o comprobar hipótesis previamente formuladas. Por su parte, García-Córdoba (2004) destaca que las encuestas consisten en una serie de preguntas dirigidas a un grupo específico, con el propósito de recoger datos relevantes, conocer opiniones individuales o colectivas y establecer relaciones entre diversas variables. Asimismo, Muñoz (2011) describe este instrumento como un documento estructurado que permite obtener información en un corto período de tiempo, facilitando el proceso de investigación

En este caso, se ha optado por aplicar una encuesta a 10 docentes del Liceo Bicentenario Andrés Sabella. Este instrumento, ampliamente utilizado en la investigación cualitativa (Herrera, 2017), permite recopilar información sin necesidad de interacción presencial. La encuesta (Anexo 1) se implementará a través de Google Forms (Alarco & Álvarez-Andrade, 2012) una herramienta que facilita la obtención inmediata de datos y su posterior organización. Como señala Benavides (2005)<sup>5</sup>, este método debe garantizar una recopilación eficiente de información para su análisis, la identificación de patrones y la comparación de resultados.

La encuesta que se ha diseñado para este estudio ha sido adaptada al contexto del Liceo Bicentenario “Andrés Sabella”, con el objetivo de garantizar su pertinencia y efectividad en la recopilación de datos. Esta encuesta fue tomada de un modelo aplicado a una investigación anterior para el mismo diagnóstico de una escuela de párvulos, la adaptación ha sido a considerando el contexto actual del establecimiento y su equipo de gestión, además, su elaboración y aplicación se han llevado a cabo respetando el rigor

---

<sup>5</sup> BENAVIDES, Mayumi Okuda and GOMEZ-RESTREPO, Carlos. Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *rev.colomb.psiqiatr.* [online]. 2005, vol.34, n.1, pp.118-124. ISSN 0034-7450.

científico, asegurando la validez y fiabilidad de la información obtenida, así como la objetividad en el análisis de los resultados.

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

La siguiente encuesta tiene como propósito diagnosticar cuatro áreas clave en el ámbito educativo:

1. Formación basada en competencias;
2. Liderazgo pedagógico;
3. Gestión curricular;
4. Gestión de recursos.

A través de este instrumento, se busca obtener información detallada sobre cada una de estas dimensiones, permitiendo así una evaluación integral y fundamentada del contexto educativo.

A continuación, se presenta la Escala Evaluativa, un instrumento diseñado para describir las características de cada nivel alcanzable en una determinada práctica. Esta escala permite establecer distintos grados de calidad, proporcionando criterios claros para su evaluación y clasificación. Su aplicación facilita un análisis preciso del desempeño, permitiendo identificar áreas de mejora y reconocer niveles de excelencia en la ejecución de la práctica evaluada.

**Tabla 9. Escala evaluativa**

<b>Valor</b>	<b>Nivel de calidad</b>
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.
5	No aplica

En cada práctica (Pasmanik & Cerón, 2005). debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo con lo que usted considera pertinente.

## 8.1 Área formación basada en competencia

### 8.1.1 Dimensión saber conocer

#### Proceso general para evaluar:

Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer, diseño, implementación, Analizar y evaluar de los procesos educativos realizados en forma intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación inicial (BCEP). Según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas. siendo mediadores para facilitar las competencias de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza en fin de que los párvulos logren los conocimientos establecidos.				

1. El equipo educativo promueve la flexibilidad definida en cada nivel educativo en el proceso de enseñanza aprendizaje.				
2. El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los estudiantes logren obtener aprendizajes significativos.				
3. El equipo educativo identifica y considera las diferentes características del grupo de estudiantes para entregar los aprendizajes pertinentes.				
4. El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los estudiantes considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.				
5. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.				

### 8.1.2 Dimensión saber ser

<b>Proceso general para evaluar:</b>				
Acciones del profesional, sobre como sus capacidades emocionales, éticas, morales forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en aula. (práctica pedagógica).				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				

2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)				
3. El/La Docente considera el juego como estrategia pedagógica fundamental.				
4. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento.				
5. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los estudiantes, según el curriculum vigente.				
6. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.				

### 8.1.3 Dimensión saber hacer

<b>Proceso general para evaluar:</b> Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director está preparado para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.				
2. El/La docente que ha finalizado su formación inicial es capaz de planificar, según los objetivos planteados de				

manera coherente teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares.				
3. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los párvulos y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.				
4. El equipo educativo, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los párvulos demuestren lo que han aprendido.				
5. El equipo educativo, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.				
6. El equipo educativo triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación y el currículo propio del establecimiento				
7. El equipo educativo actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares, etc.				

## 8.2 Área Liderazgo-pedagógico

### 8.2.1 Dimensión Establecer Dirección

#### Proceso general para evaluar:

Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica
-----------	---------------------------------

	1	2	3	4
1. El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión.				
2. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.				
3. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.				
4. El director promueve la comunicación directa con el equipo técnico (educadora y asistentes de párvulos) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.				

### 8.2.2 Rediseñar la organización

<b>Proceso general para evaluar:</b>				
Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	1	2	3	4
1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.				

2. El director rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades.				
3. El equipo educativo orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.				
4. El director alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.				
5. El director y equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.				
6. El equipo educativo / director está dispuesta a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización.				
7. El director debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.				
8. El director debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.				
9. El director es una líder contenedora para desarrollar las competencias de su equipo.				

### 8.2.3 Desarrollar personas

<b>Proceso general para evaluar:</b>	
Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje	
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>

	1	2	3	4
1. El director posee una presencia visible modelando los valores promovidos en el establecimiento.				
2. El director organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal				
3. El director otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo técnico.				
4. El director mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.				
5. El director fomenta e incentiva para estar un proceso de aprendizaje constante.				

### 8.2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil

#### Proceso general para evaluar:

Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas por la directora.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo.				
2. Cada miembro del equipo educativo recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación				

reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.				
3. El director desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios tomando decisiones respecto de la gestión educativa.				
4. El director gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.				
5. El director gestiona la participación de la familia en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo.				
6. El director gestiona la participación de la comunidad y/o redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.				

### 8. 3. Área de gestión del currículum

#### 8.3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

<b>Proceso general a evaluar:</b>	
Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>

	1	2	3	4
1. El director, asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2. El director organiza la participación colaborativa de todas las agentes educativas en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.				
3. El director promueve la elaboración en conjunto con el equipo técnico pedagógico (Docentes) de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares, si es requerido.				
4. La directora y el equipo pedagógico aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia del docente se desarrollen.				
5. El director monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.				
6. El director propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7. El director asegura que las educadoras cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que				

explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo de sala revisa y analiza las planificaciones para mejorar su contenido.				
9. El director desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción de la educadora en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. El director asegura que las educadoras formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico- de proceso y final, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. El director 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. Tutoría. Guía.				
12. El director organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El director promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por las educadoras (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.				

### 8.3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

<b>Proceso general a evaluar:</b>				
Estrategias utilizadas por las educadoras del aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Los/las docentes registran objetivos claros en planificaciones estableciendo las relaciones entre las experiencias de aprendizaje realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los/las docentes introducen los nuevos conceptos con claridad, mediando para que estas se incorporen a los conocimientos previos.				
3. Los/las docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los estudiantes.				
4. Los/las docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Las/_los docentes motivan y promueven que los párvulos practiquen y apliquen las habilidades y/o conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Las/los docentes logran que todos los párvulos participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.				

8. Las/los docentes son mediadora y guías en el proceso de aprendizajes de los párvulos, potenciando su autonomía.				
9. Las/los docentes respetan las diferencias que existen en el grupo de párvulos, realizando las adecuaciones curriculares pertinentes.				
10. Las/los docentes autogestionan el trabajo con redes que permiten una adecuación permanente en el currículo de acuerdo con las necesidades del estudiante.				

### 8.3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

<b>Proceso general a evaluar:</b>				
Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo, efectivo y social de todos los párvulos, considerando 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.				
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 para los estudiantes con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.				
6. El establecimiento valida a la familia como el primer educador, haciéndolo participe en la enseñanza-aprendizaje de sus hijos.				
1. El establecimiento posee en su PEI experiencias con las familias potenciando los lazos y enriqueciendo así las experiencias de aprendizaje				

## 8.4. Área Gestión de Recursos

### 8.4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

<b>Proceso general para evaluar:</b>				
Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con el coeficiente técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				

2. La coordinación administrativa del establecimiento implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El sostenedor/coordinación administrativa del establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener funcionarios.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de la educadora, directora, asistente de aula, del equipo técnico, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El sostenedor del establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo (unidad atención de infancia) valora el trabajo del equipo educativo e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

#### 8.4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

##### Proceso general a evaluar:

Las políticas y administración financiera de terceros, permite al Jardín Infantil asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.				
2. El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
6. El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres, etc. de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

#### 8.4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b>				
Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4

1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con un patio de juegos equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los pías y facilitar el trabajo administrativo.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de registro y monitoreo sobre el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

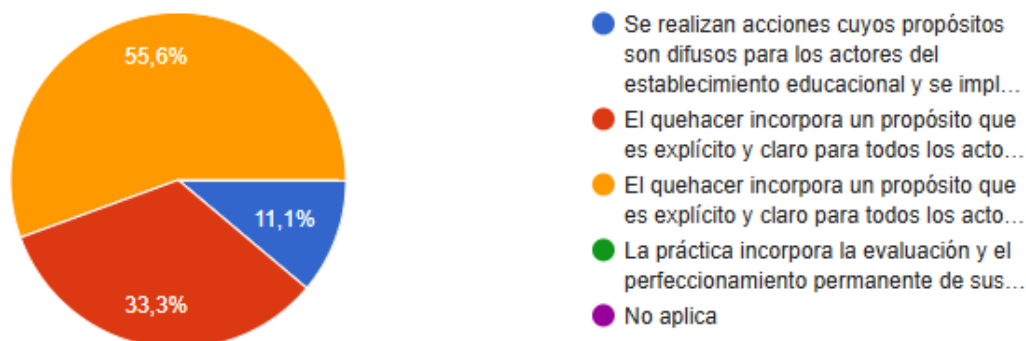
## 9. Análisis de resultados

### 9.1 Área formación basada en competencias

#### 9.1.1 Dimensión saber conocer

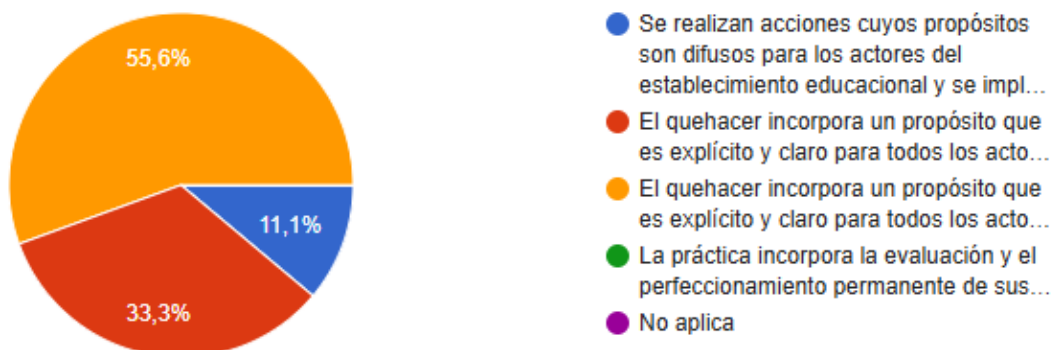
A continuación, el análisis de los resultados.

#### 1. *El Equipo educativo promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza con el fin de que los estudiantes logren los conocimientos establecidos.*



Según los datos obtenidos en la encuesta el 56,6% señala los propósitos que plantea el equipo educativo son claros para todos los actores del establecimiento educacional lo que permite poder establecer estrategias y metodologías de aprendizaje de manera más efectiva, ya que al entender el propósito principal del objetivo se puede escoger metodología de trabajos adecuadas, 33,3% reafirma un porcentaje de los actores que si comprenden lo planteado por el equipo educacional y el 11,1% no concuerda con la mayoría en cuanto a que no tiene clara las acciones realizadas por el equipo educacional ya que estas se plantean de manera difusa a los diferentes actores del establecimiento.

**2. El equipo educativo promueve la flexibilidad definida en cada nivel de enseñanza el proceso de aprendizaje.**



Con respecto a cómo el equipo educativo promueve la flexibilidad en cuanto al proceso de aprendizaje el 56,6% indica que esa flexibilidad existe por lo tanto se pueden hacer los procesos de aprendizaje de forma adecuada, el 33,3% indica que hay flexibilidad es clara para todos los actores educativos, lo que permite implementar estrategias de trabajo eficientes, sin embargo, el 11.1% indica que esta flexibilidad no esta tan clara y es más bien difusa.

**3. El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los estudiantes logren obtener aprendizajes significativos**



En cuanto a lo que hace el equipo directivo para promover la innovación en la entrega de conocimientos para que los estudiantes logren sus aprendizajes el 55,6%

considera que es explícito y claro, es decir, es factible, El 44,4% señala que si hay una clara demostración del equipo directivo por promover la innovación en la entrega de conocimientos. En este punto hay una fuerte tendencia a que el equipo directivo está siendo claro con lo que está transmitiendo.

**4. El equipo educativo identifica y considera las diferentes características del grupo de estudiantes para entregar los aprendizajes pertinentes.**



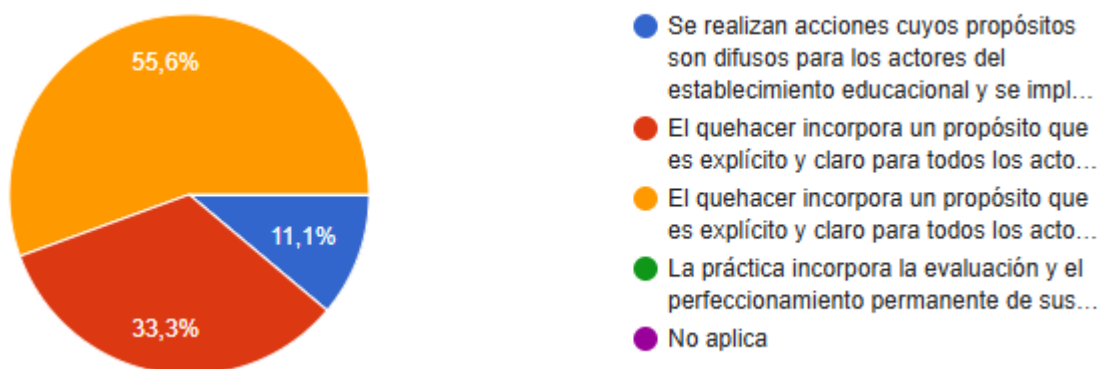
En la identificación y consideración de las características de los estudiantes el 55,6% indica que hay una identificación de esas características y se entregan los contenidos que corresponden a ello, sin embargo, el 44,4% no tiene tan claro que este proceso se haga.

**5. El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los estudiantes considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.**



Desde el punto de vista de los instrumentos de evaluación hacia los estudiantes que utiliza el equipo educativo el 44,4% está de acuerdo en que se aplican instrumentos según objetivo a evaluar, sin embargo, el 55,6% no lo ve tan claramente.

**6. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.**



En cuanto a la retroalimentación que hace el equipo docente el 56,6% señala que hay buena retroalimentación al respecto, el 33,3% señala que esta retroalimentación es clara y explícita y el 11,1% no es tan claro sino más bien difusa.

### 9.1.2 Dimensión saber ser

**1. Los integrantes del equipo pedagógico, reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.**



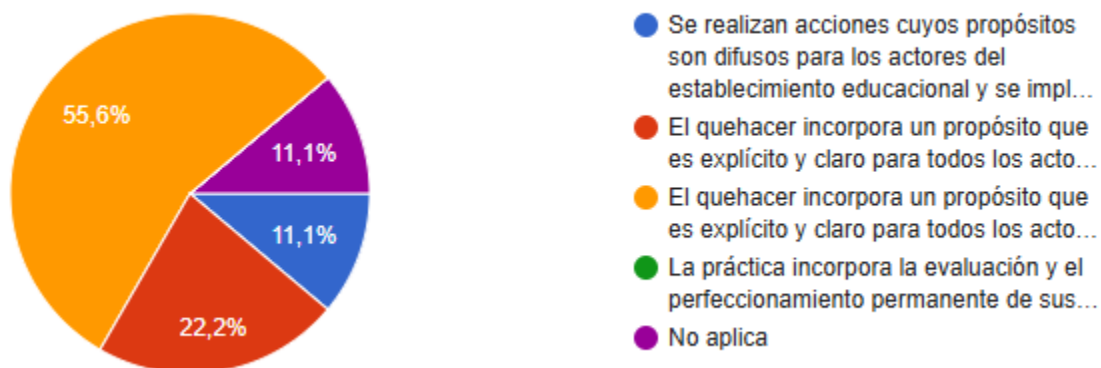
Las reflexiones que hace el equipo pedagógico con respecto a su actuar son visualizados con un 55,6 como positivos en cuanto a su manera de actuar y a la crítica que hacen con respecto a eso, el 22,2% considera que es una buena crítica que hacen tanto individual y como equipo, 11,1% considera que esta reflexión se hace clara y de manera explícita y el otro 11,1% considera que no se hace.

**2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)**



En cuanto a la reflexión que el equipo pedagógico hace con respecto al ambiente pedagógico, el 22,2% considera que, si lo hace, el 66,75 considera que lo hace de manera clara y explícita y el 11,1 % considera que esa reflexión es difusa.

**3. El educador considera el juego como estrategia pedagógica fundamental.**



Siempre se ha considera las actividades lúdicas buenas como parte del proceso educativo y este 55,6% evidencia que efectivamente estas actividades son consideradas clara y explícitamente dentro del proceso de aprendizaje, el 22,2% lo considera bueno como estrategia pedagógica, sin embargo, el 11,1% considera que estas estrategias son consideradas de manera difusa, es decir no siempre, y que el otro 11,1% no lo aplica.

**4. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento.**



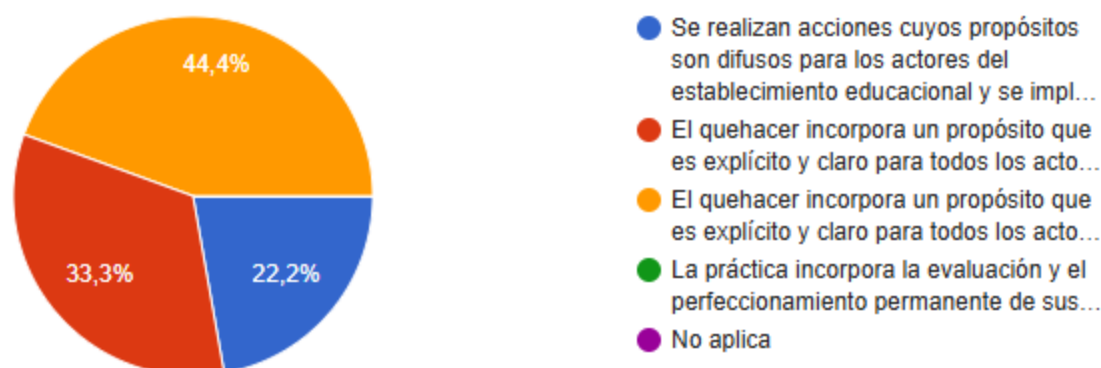
El 11,1% considera que el Equipo educativo se capacita lo suficiente y que lo incorpora al quehacer educativo, el 44,4% considera que es explícito y claro y lo proyecta en el quehacer educativo, con respecto al 22,2% este porcentaje considera que está claro y lo incorporan de manera sistemática, sin embargo, el 22,2% señala que esto no ocurre.

**5. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los estudiantes, según el curriculum vigente.**



El 11,1% señala que este proceso no se realiza claramente, el 22,2% se realiza de manera clara y explícita cuyo propósito es sistemático, sin embargo, el 44,4% señala que hay un propósito claro y explícito con el fin de una mejora de resultados. Por otro lado, el 11,1% considera que la práctica considera la evaluación y perfeccionamiento constante y otro 11,1% considera que no aplica, que esto no se ve en el establecimiento.

**6. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.**



Según le gráfico el 22,2% considera que el equipo educativo hace una mediación que permite la conexión de los aprendizajes nuevos con los anteriores, el 33,3% visualiza que la mediación es clara y explícita para conectar los aprendizajes anteriores con los

adquiridos actualmente, y un 44,4 % señala que la medición es clara y explícita para estos procesos.

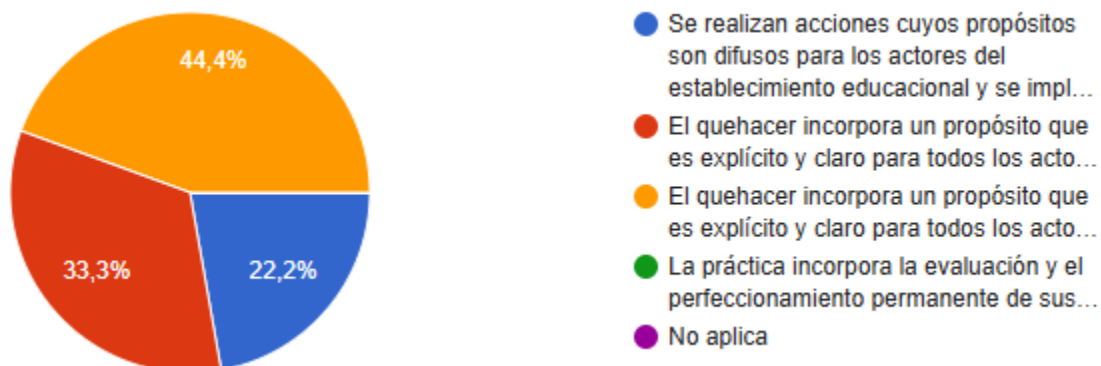
### 9. 1.3 Dimensión saber hacer

**1. El director está preparado para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.**



En este punto las respuestas son variadas ya que el 11,1% considera que el director está preparado para resolver problemas relacionados con el PEI y poder aplicarlos como experiencias de aprendizaje de valores, el 55,6% es explícito y claro su intervención en los problemas y proyección hacia la experiencia de aprendizaje de valores, el 11,1%.

**2. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los estudiantes y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.**



Claramente un 44,4% señala que el equipo educativo *si* considera las características y necesidades de los estudiantes al momento de planificar y desarrollar las estrategias y metodologías de trabajo para lograr los objetivos de aprendizaje. Lo sigue el 33,3% que reafirma lo marcado anteriormente, donde si se consideran los elementos señalados en la planificación de actividades para el desarrollo del proceso enseñanza. Aprendizaje para el logro de los objetivos de los estudiantes, sin embargo, un 22,2% señala que el equipo educativo no considera estos elementos al momento de planificar, lo que se puede considerar como un punto a mejorar considerantemente.

**3. El equipo educativo, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los estudiantes demuestren lo que han aprendido.**



El 44,4% de las personas encuestadas consideran que el equipo educativo conoce, diseña y adapta los instrumentos de evaluación según las características que presentan los estudiantes para que ellos puedan mostrar realmente lo aprendido,, 31 33,3% confirma esta aseveración con algunos reparos al respecto, sin embargo el 11,1% señala que no es así, y que el equipo educativo siempre considera las necesidades o características de los estudiantes al momento de realizar las evaluaciones para medir el progreso de los estudiantes.

**4. El equipo educativo, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.**



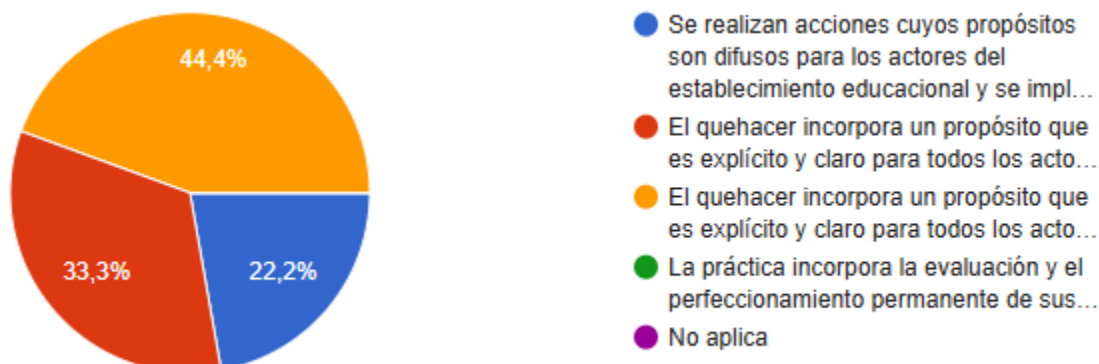
En este punto, con respecto al manejo de estrategias pedagógicas utilizadas por el equipo educativo, el 55,67% señala que, efectivamente existe un manejo de estrategias pedagógicas por parte del equipo educativo sobre aprendizaje autónomo, el 33,3% reafirma levemente este punto, sin embargo, el 11,1% señala que no esta tan claro el manejo de esas estrategias de aprendizaje autónomo y el otro 11,1% indica que definitivamente no existe.

**5. El equipo educativo triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación y el currículo propio del establecimiento.**



En la triangulación de lineamientos entre el Ministerio de educación, la subsecretaría ministerial y el curriculum del establecimiento el 55,6% señala que si se realiza esta triangulación y que los actores del establecimiento están en conocimiento de ello. 22,2% reafirma esta aseveración, sin embargo, el 11,1% señala que no esta se realiza esta triangulación y tampoco se tiene conocimiento de ello. El otro 11,1% considera que esto no se realiza.

**5. El equipo educativo actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares, etc.**



Con respecto a la actualización que hace el equipo educativo del marco educativo y referentes curriculares el 44.4% asegura que el equipo educativo hace las actualizaciones correspondientes, el 33,3% confirma esta actualización de los marcos educativos y referentes curriculares, sin embargo, el 22.2% no tienen claro que los equipos educativos hagan estas actualizaciones.

### 9.1.4 Dimensión Establecer Dirección

**1. El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión.**



En cuanto a las oportunidades para obtener oportunidades de transformación a través de las jornadas de reflexión el 44,4% señala que el equipo educativo si logra

verlas, el 22,2% pero no de manera tan clara como en el punto anterior y el 33,3% reafirma al 44,4% con respecto a las oportunidades de transformación a través de las jornadas de reflexión.

**2. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.**



El desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes y proyectos que son incentivados por el equipo directivo se ve marcado en un 33,3%, el 33,3% lo confirma y el otro 33,3 % no lo ve que se incentive al desarrollo de nuevos proyectos y experiencias de aprendizajes. En general las opiniones están divididas de manera equivalentes por lo que no se destaca una labor significativa en esta área al equipo educativo.

**3. El equipo educativo desarrolla reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.**



En el gráfico se ve que el 33,3% y 22,2% está de acuerdo con la aseveración de que el equipo educativo da a conocer las metas y actividades que deben desarrollarse a corto, mediano y largo plazo, lo que puede considerarse favorable con respecto a la comunicación que existe en el establecimiento, el 22,2% en color azul indica que no hay claridad en estas metas y actividades pero que hay una mejora en la comunicación, sin embargo, el 22,2% señalado en verde, indica que esto no ocurre.

**4. El director promueve la comunicación directa con el equipo técnico (Docentes) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.**



Con respecto a la comunicación que tiene el director con su equipo técnico, el 22,2% considera que efectivamente hay comunicación y que puede haber una mejora la respecto, el 22,2 % señala que existe esa comunicación, el otro 22,2% indica que definitivamente no existe y el 33,3% si es una comunicación que se hace notar en el establecimiento.

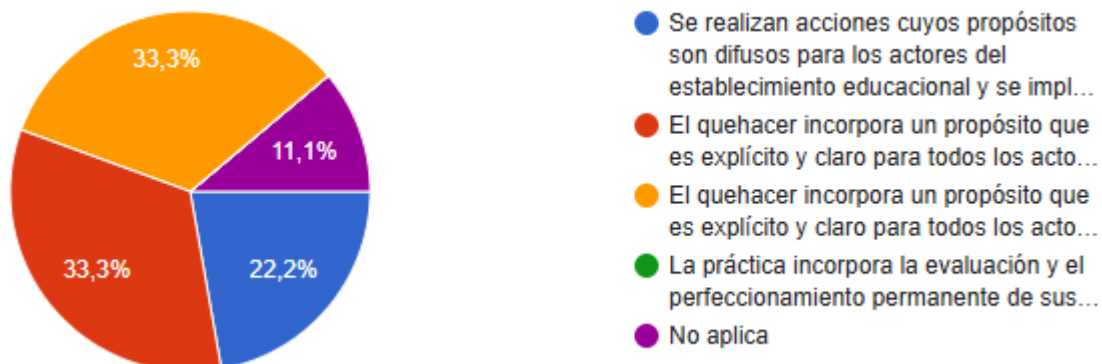
### 9.1.5 Rediseñar la organización

**1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.**



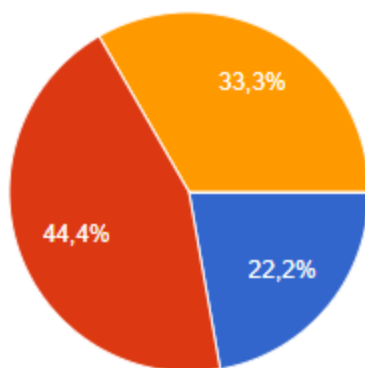
El 33,3% indica que, si existe un ambiente de armonía y buena convivencia dentro del establecimiento, el 33,3% reafirma que existe esa convivencia armónica e inclusiva. No así el 22,2% en la que no están de acuerdo en que haya una convivencia armónica e inclusiva dentro del establecimiento. EL 11,1% señala que esto no existe.

**2. El director rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades.**



Con respecto a la posibilidad de que los miembros del equipo puedan desplegar sus capacidades según el rediseño del director el 33,3 % y 33,3% indica que efectivamente si se hace, el 22,2% no está de acuerdo con esta aseveración y el 11,1% indica que esto no ocurre.

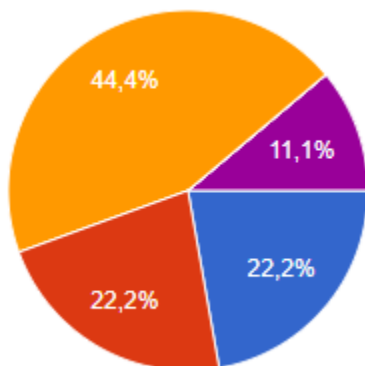
**3. El equipo educativo orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.**



- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

De los encuestados el 44,4% señala que el equipo directivo orienta con ideas claras al resto del equipo para que las metas establecidas se puedan cumplir, el 33, 3% apoya la afirmación anterior y el 22,2% señala que no es tan clara la comunicación del equipo directivo.

**4. El director alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.**



- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

Con respecto al desempeño del director en cuanto a la motivación hacia su equipo, claramente hay una tendencia en el 44,4% y 22,2% de que lo hace, el 22,2% señala que no es tan claro que lo haga y el 11,1% indica que no lo hace.

**5. El director y equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.**



En este punto el grafico muestra que el 11,1% de los encuestados considera que el director y el equipo educativo no tiene las habilidades necesarias para comunicarse de manera efectiva con sus subordinados o superiores, el 22,2% y el 44,4% indican que, si cuenta con las habilidades de comunicación hacia subordinados y superiores, sin embargo, el 22,2% marcado en azul señala que estas habilidades son poco claras.

**6. El equipo educativo / director están dispuestos a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización.**



El 12,5% indica que no es tan claro que se acepten las ideas para las mejoras de las necesidades de la organización, el 12,5% señala que esto si se realiza y que, si aceptan las ideas propuestas, lo reafirma un poco mas el 50% y 25% de los encuestados, al señalar que si se aceptan las ideas propuestas tal vez con algunas modificaciones.

**7. El director debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.**



En cuanto a la capacidad del director de solucionar conflictos en los mejores términos, el 33,3% y el 44,4% señala que en general concuerdan con que el director tenga las habilidades para solucionar conflictos, el 11.1% señala que si, pero no de manera tan clara y el 11,1% indica que el director no tiene las habilidades de la resolución de conflictos.

**8. El director debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.**



En este gráfico claramente hay una diversidad de respuestas donde se señala que el 25% y 25% están de acuerdo en que el director debe mantener al equipo motivado para poder lograr los objetivos propuestos. EL 25% señala que esto no ocurre tan claramente, el 12,5% concuerda en que si se hace y de buena manera. Sin embargo, el 12,5% indica que esto ocurre.

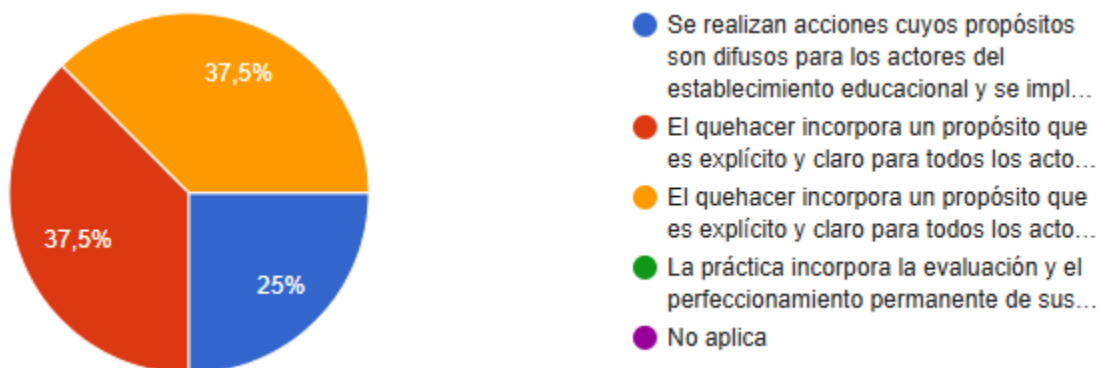
### 9. El director es un líder contenedor para desarrollar las competencias de su equipo.



Para el 11,1% el director no potencia las habilidades de su equipo, el 56,6% y el 22,2% indica que el director es un líder que, si logra potenciar las habilidades de su equipo, sin embargo, el otro 11,1% señala que si bien se potencian estas habilidades no se manifiesta de manera tan clara.

## 9.1.6 Desarrollar personas

### 1. El director posee una presencia visible en el establecimiento, modelando los valores promovidos en el establecimiento.



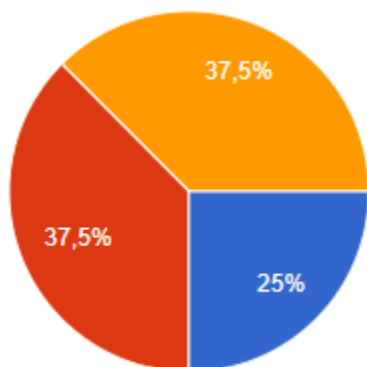
Dentro del establecimiento la figura del director según las encuestas el 37,5% y 37,5% se encuentra presente, sin embargo, el 25% indica que no se visualiza la presencia del director dentro del establecimiento.

### 2. El director organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal



Marcadamente el 50% indican que si se realizan actividades que permitan la estimulación intelectual para el personal, apoyado con un 25%. Desde otro punto el 11,1% señala que esto no ocurre.

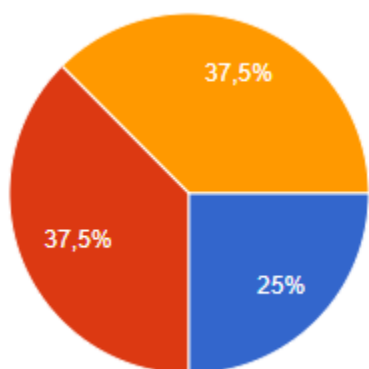
### 3. El director otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo técnico.



- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

En cuanto al perfeccionamiento que hace el equipo técnico, se puede concluir que el 37,5% y el 37,5% que le director si otorga los espacios para que su equipo técnico pueda desarrollar esas actividades. Sin embargo, el 25% señala que estos espacios no se dan.

### 4. El director mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.

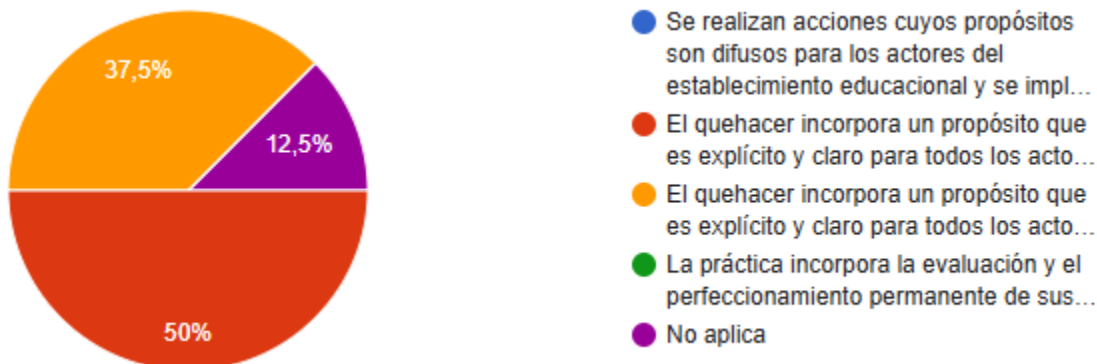


- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

Desde el punto de vista de los encuestados el 37,5%Y 37,5% está de acuerdo en que el director si se capacita y esta en constante perfeccionamiento para poder mejorar su gestión y de esa forma poder obtener mejores resultados. Sin embargo, el 25% señala que esto no se ve tan claramente.

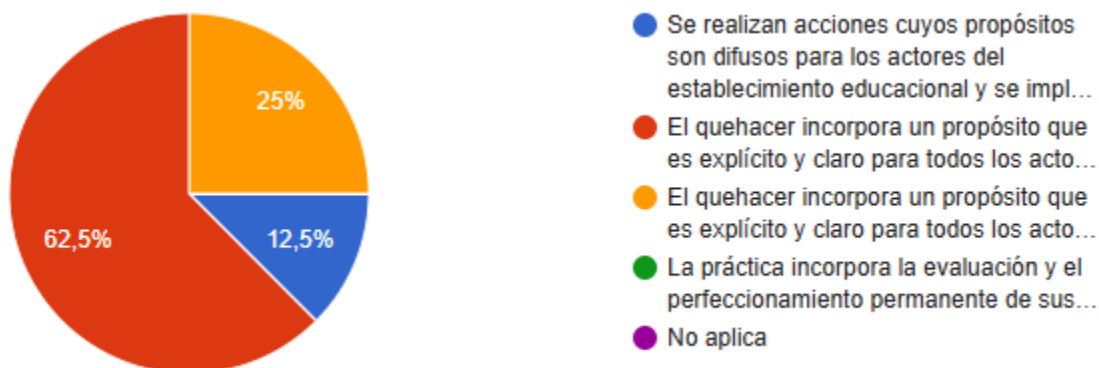
### 9.1.7 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el establecimiento

**1. El director promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo.**



La aplicación de la evaluación es una herramienta que según el gráfico se aplica de manera constante, demostrado en un 50% y en un 25% con algunas consideraciones a tomar en cuenta. Y el 12,5% señala que no se aplica.

**2. Cada miembro del equipo educativo recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.**



La retroalimentación que se puede hacer después de la evaluación realizada esta señalado por un 65%, apoyado por un 25%, lo que claramente ayuda a la gestión de los diferentes logros de objetivos planteados. En cuanto al 12,5% señala que esto es completamente efectivo.

**3. El director desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios, tomando decisiones respecto de la gestión educativa.**



En el gráfico se muestra una clara tendencia a esta afirmación en cuanto a que el 62,5% señala que el director esta constantemente realizando procesos valorativos, analizando y llevando registros al respecto, cosa que se ve reflejada en alguna de sus acciones. El 25% confirma el porcentaje anterior, pero con menos confianza. Y 12,5% señala que posiblemente lo haga, pero no de manera clara.

**4. El director gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.**



En cuanto a como le director gestiona procesos de reflexión potenciando a su vez trabajo colaborativo en los equipos educativos el 37,5% señala que si se realizan y son claros para toso los actores de la comunidad educativa, respaldado con un 25% que señala que efectivamente esto se promueve y que puede generar una mejora. Sin embargo, el 37,5% indica que estas acciones no son claras para los actores del establecimiento educacional.

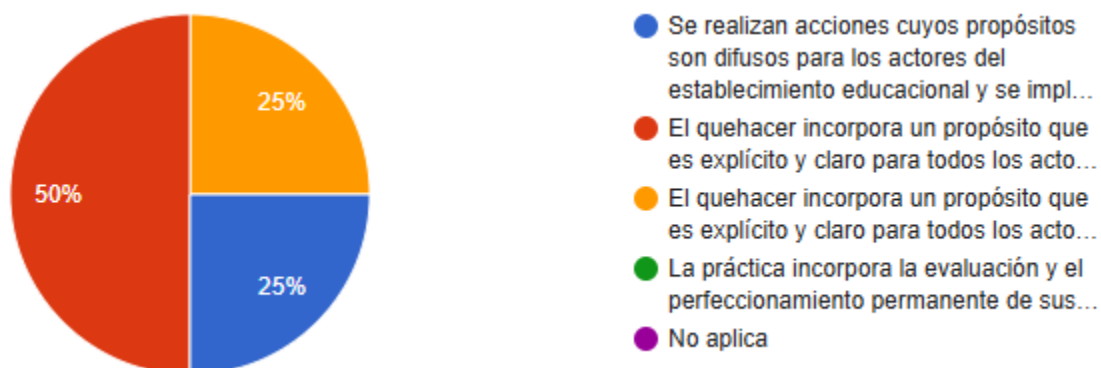
**5. El director gestiona la participación de la familia en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo.**



En cuanto a la gestión del director de incorporar a la familia al proceso educativo el 25% señala que el propósito es explícito y claro para todos, lo respalda el 62,5% pero

con oportunidad de mejora. Sin embargo, el 12,5% señala que si se hace la gestión de incorporar la familia al proceso educativo.

**6. El director gestiona la participación de la comunidad y/o redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.**



Un 25% señala que el director propicia la participación en los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto, el 50% indica que si hay participación pero que hay oportunidad de mejora en esto. El 25% restante indica que no se ve de manera clara la gestión del director con respecto a la participación de la comunidad.

## 9.2 Área de gestión del currículum

### 9.2.1 Dimensión: Gestión pedagógica

**1. El director, asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.**



El gráfico señala que en el 42,9% que las acciones que se realizan en el establecimiento educativo tienen propósitos claros y definidos, en este caso en la creación de metas formativas y aprendizajes del establecimiento, el 28,6% respalda el porcentaje anterior, pero con oportunidad de mejora. Sin embargo, el 28,6% indica que estas acciones no son tan claras entre los actores de la comunidad educativa.

**2. El director organiza la participación colaborativa de todas las agentes educativas en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.**



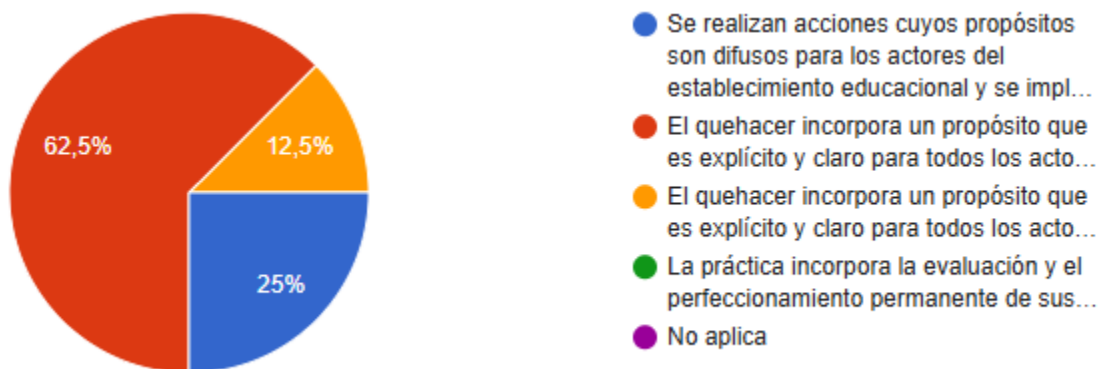
El 42,9% de los encuestados señala que el director organiza la participación colaborativa de todas las agentes educativas en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas, el 28,6% afirma esta gestión, pero con oportunidad de mejora, sin embargo, el 14,3% indica que esta gestión se ve poco claro.

**3. El director promueve la elaboración en conjunto con el equipo técnico pedagógico (Docentes y asistentes de la educación) de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares, si es requerido.**



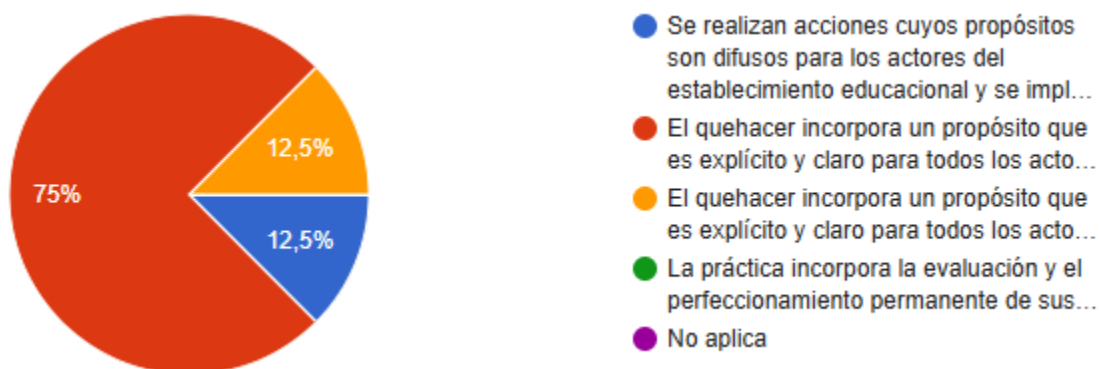
En cuanto a la calendarización que promueve el director para actividades anuales, el 12,5% señala que no está clara esta gestión o que no se cumple, el 50% indica que esta gestión se ve desarrollada, pero con algunas oportunidades de mejora, el 37,5% señala que si se cumple este punto y que los actores educativos tienen claro su desarrollo.

**4. El director y el equipo pedagógico aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia del docente se desarrollen.**



Desde el punto de vista de que el director y el equipo de gestión trabajen para que las actividades se desarrollen aun con la falta del docente el 62,5% señala que, si se cumple este punto, pero se puede mejorar, el 12,5% se realiza y se aplica. Sin embargo, el 25% señala que este punto no es tan claro y que no se cumple en su totalidad.

**5. El director monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.**



En cuanto al monitoreo que realiza el director en el logro de los objetivos el 12,5% señala que efectivamente hay un monitoreo que si bien se hace puede no ser constante, el 75%

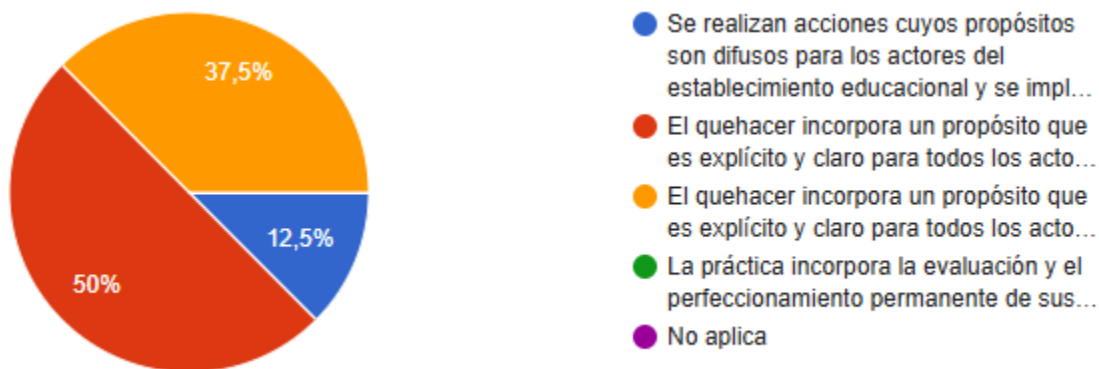
indica que, si hay un monitoreo de los logros de objetivos, pero puede haber una mejora en como se realiza o entrega esa información, el 12,5% indica que este monitoreo no se realiza.

**6. El director propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.**



Con respecto a los lineamientos metodológicos que plantea el director el 25% señala que esto no se hace o que no están claros en la implementación, el 25% señala que existen estos lineamientos y se aplican de forma sistemática y el 50% indica que si bien se explican los lineamientos puede haber una oportunidad de mejora en la implementación de estos.

**7. El director asegura que los/las docentes cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.**



En el ámbito de las planificaciones el 12,5% señala que el director no asegura que la planificación no existe o que no es clara para todos los actores educativos, el 37,5% indica que las planificaciones existen y que se aplican de manera sistemática, el 50% señala que, si existen las planificaciones, pero con oportunidad de mejora.

8. El director desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción de los docentes en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.



En el 37,5% se indica que se desarrollan procedimientos para acompañar al docente en le aula y que además se hacen las reflexiones correspondientes, ya que se hacen de manera sistemática, en cuanto al otro 37,5% se señala que, si hay un acompañamiento

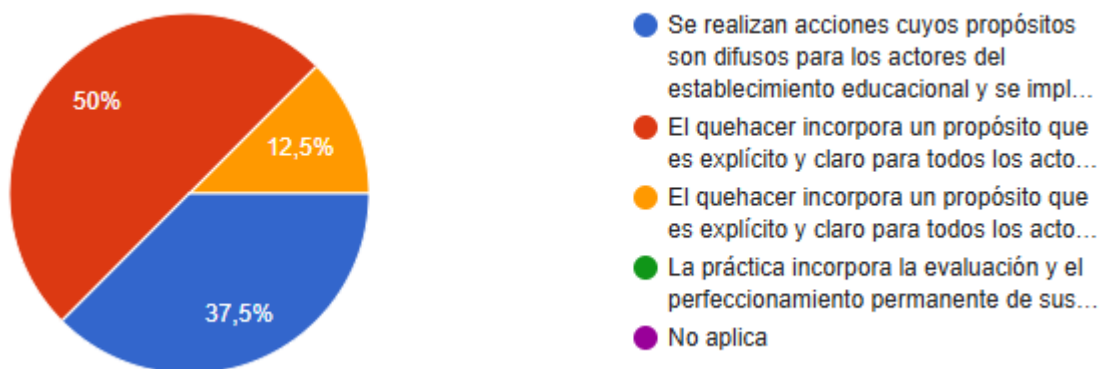
al aula y reflexión pero que hay oportunidad de mejora en la forma en la que se hace, el 25% indica que no hay acompañamiento de aula o que la forma en la que se hace no es tan clara para los actores educativos.

9. El director asegura que las docentes formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico de proceso y final, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.



En el gráfico se señala que el 37,5% está de acuerdo en que el director asegura que las docentes formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico de proceso y final, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje y que se realiza de manera sistemática, el 37,5% indica que esto se realiza, pero hay oportunidades de mejorarlo y el 25% restante señala que no existe esta instancia o que no es muy clara para los actores educativos.

10. El director 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. Tutoría. Guía.



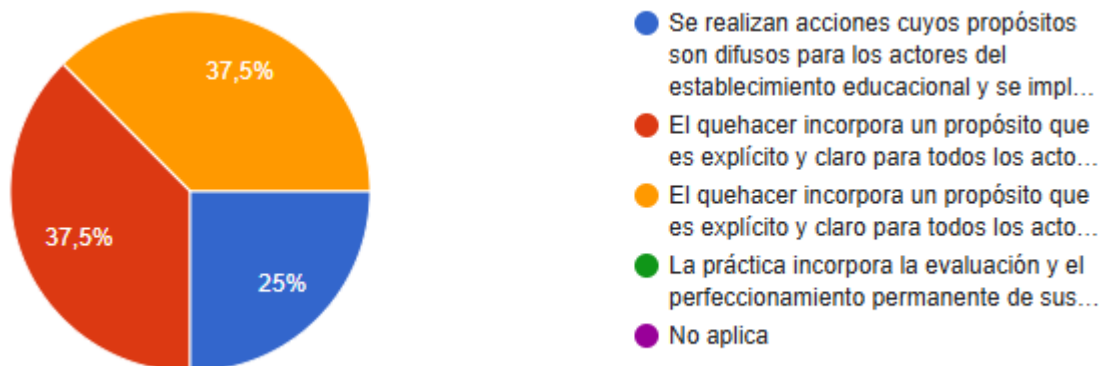
El 50 % señala que el director organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar. Tutoría. Guía., pero existe una oportunidad de mejora, el 12,5% indica que se hace esta reflexión de manera sistemática y el 37,5% indica que no se realiza o que las reflexiones no se hacen de manera sistemática o son poco claras para los actores educativos.

11. El director organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.



En cuanto a que director organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada, el 37,5% indica que se hace de manera sistematice, el 50% indica se realizan pero que necesita mejoras, y el 12,5% señala que no se practican o que no son claras para los actores educativos.

12.El director promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por las/los docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.



El 37,5% indica que el director promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por las/los docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso de manera sistemática, el 37,5% señala que hay oportunidades de mejora y el 25% indica que esta opción no es tan clara para los actores educativos.

### 3.2 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes,

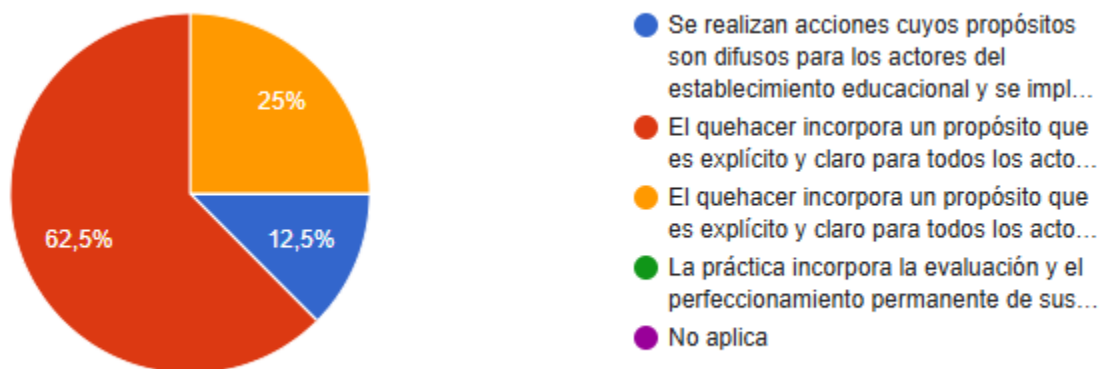
**Proceso general para evaluar:** Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo, efectivo y social de todos los estudiantes, considerando sus diferentes necesidades.

1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje.



El 25% indica que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje y que se hace de manera sistemática, el 62,5% señalan que estas estrategias existen, pero con oportunidad de mejora y el 12,5% señala que no existe o no se ve claramente que existan estas estrategias.

2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.



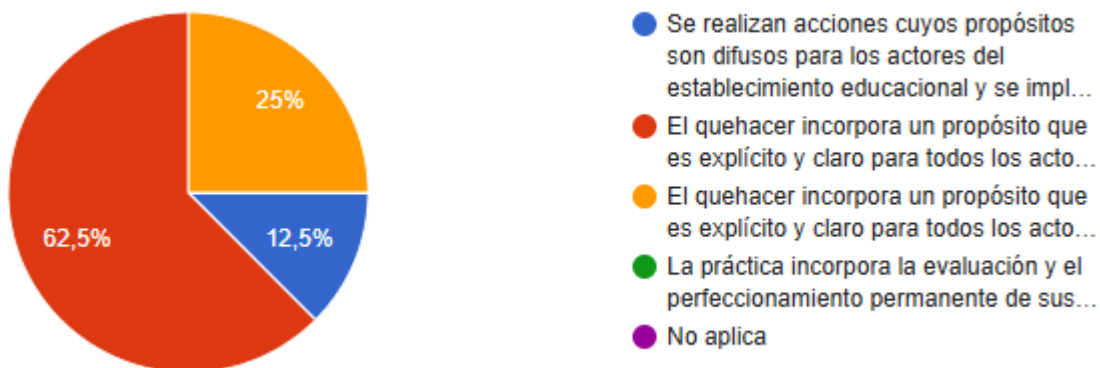
En un 25% se señala que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos de manera sistemática, el 62,5% indica que se implementan estrategias pero que requieren de mejoras, 12,5% señala que no son claras estas estrategias.

3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.



En un 12,5% se señala que el establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales completamente aplicables, el 25% cuenta con estas estrategias que se aplican de manera sistemática, el 37,5% indica que estas estrategias están presentes, pero con oportunidad de mejora y el 25% muestra que estas estrategias no están tan claras o que no son aplicables.

4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los estudiantes con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.



En cuanto a los planes de trabajo de los estudiantes con necesidades educativas especiales el 62,5% señala que existen planes, pero hay una oportunidad de mejora visiblemente, el 25% indica que, si existe planificaciones y que se aplican de manera sistemática, y el 12,5% señala que no existe una planificación o que estas son muy poco claras para los actores educativos.

5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.



En cuanto a los riesgos de desertar el 25% indica que el establecimiento si detecta a los estudiantes que puedan desertar pero que hay oportunidad de mejora en esta deserción,

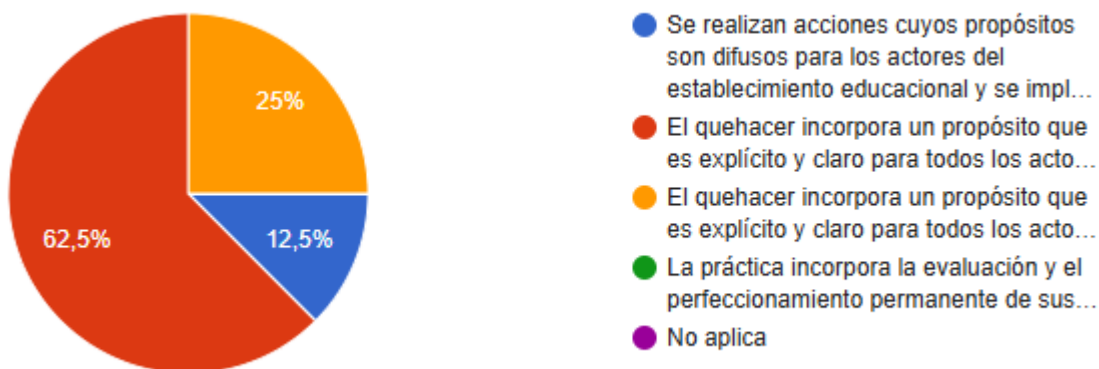
el 37,5% indica que si hay detección de los estudiantes que quieren deserta y que se hace de manera sistemática, Sin embargo, 2l 37,5% indica que no existe evidencia o es poco clara que el establecimiento pueda detectar a los estudiantes que se encuentran en riesgo de deserción

6. El establecimiento valida a la familia como el primer educador, haciéndolo participe en la enseñanza- aprendizaje de sus hijos.



Según la encuesta el 50% indica que, si se valida a la familia como primer educador, pero existe oportunidad de mejora, el 25% señala que, si existe esta valoración y que se aplica de manera sistemática, y el 25% reconoce que existe, pero no de manera clara dentro de los actores educativos.

7. El establecimiento posee en su PEI experiencias con las familias potenciando los lazos y enriqueciendo así las experiencias de aprendizaje

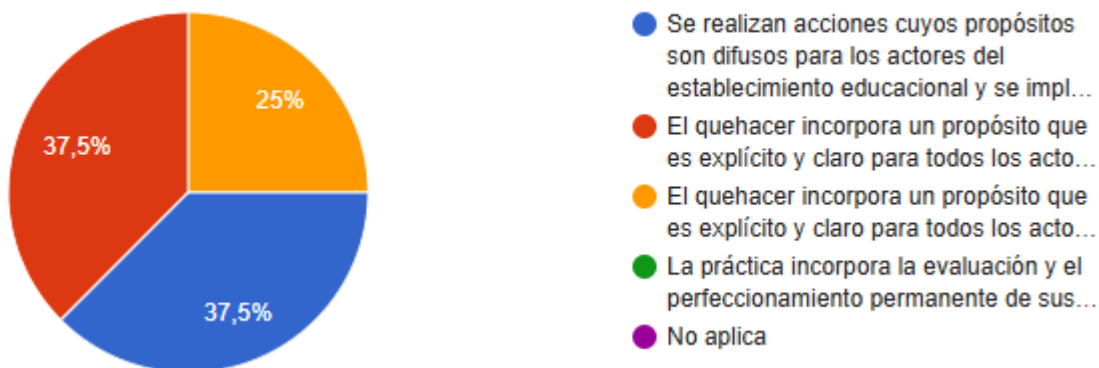


En la totalidad de los encuestados se puede ver que un 25% indica que en el PEI existen experiencias con las familias para fortalecer los lazos y que se hace de manera sistemática, el 62,5% indica que, si existe esta experiencia con las familias, pero hay oportunidades de mejora al respecto, el 12,5% indica que estas experiencias no se ven reflejadas en el PEI y que no son claras para los actores educativos.

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

**Proceso general para evaluar:** Las políticas y administración financiera de terceros, permite al Jardín Infantil asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.



Según el 37,5% existe esta gestión, pero no se ve de manera clara. El 25% indica que si existe la gestión de las inscripciones y matricula ya que se aplica de manera sistemática, sin embargo, el 37,5% considera que el establecimiento gestiona las inscripciones y matriculas y que tiene a su vez oportunidad de mejora

2. El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.



Según el grafico el 12,5% indica que si se cuenta con el presupuesto que concilia los diferentes estamentos y es conocido por lo actores educativos, el 12,5% indica que no existe o no se conoce el presupuesto de los diferentes estamentos, el otro 12,5% indica que se conoce, pero es muy poco difundido y no es claro. Sin embargo, el 62,5% indica que existe un presupuesto pero que puede tener mejoras.

1. El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.



Con respecto al presupuesto y su utilización el 25% señala que hay cumplimiento de lo que se plantea en el presupuesto y el 25% respalda esta afirmación con algunas consideraciones al respecto, sin embargo, el otro 25% indica que existe presupuesto pero que la utilización y control de estos no es clara.

4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.



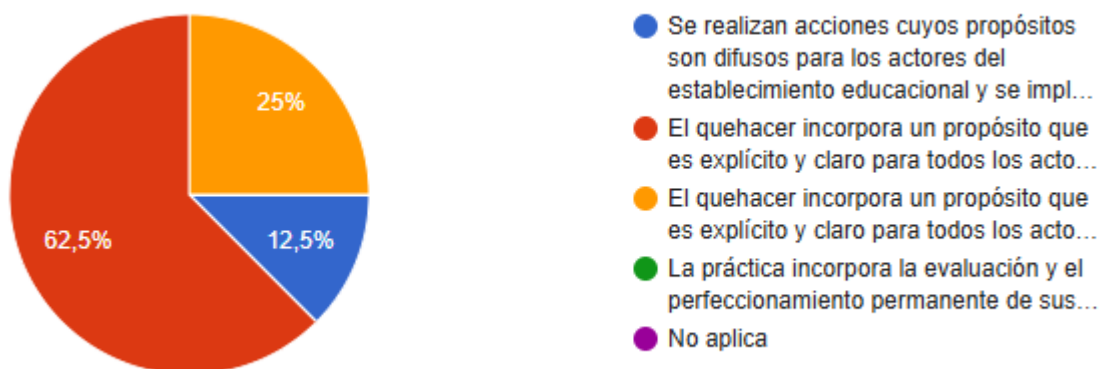
El 12,5% indica que, si se cumple con la legislación vigente, el 25% señala que existe cumplimiento de la legislación vigente y que esta es en conocimiento de los actores educativos, el 62,5% señala que hay cumplimiento de la legislación vigente pero que si existen sanciones de la superintendencia.

5. El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres, etc. de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.



Con respecto a los proyectos y talleres que constantemente se están presentando, el 25% indica que, si existen estos talleres y proyectos pero que la entrega de la información no esta tan clara al respecto, el 62,5% muestra que el establecimiento si está pendiente de los proyectos y talleres, pero debe haber una mejora en la forma de implementarlo. El 12,5% indica que no están atentos a nuevos proyectos y talleres.

6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.



Con respecto a la gestión para generar alianzas estratégicas y la utilización de redes en beneficio de los estudiantes en el cumplimiento del PEI 25% señala que, si se realizan, el 62,5% afirma la aseveración anterior, pero con oportunidades de mejora y un 12,5% indica que no se ve la gestión en la generación de alianzas estratégicas.

### 9.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

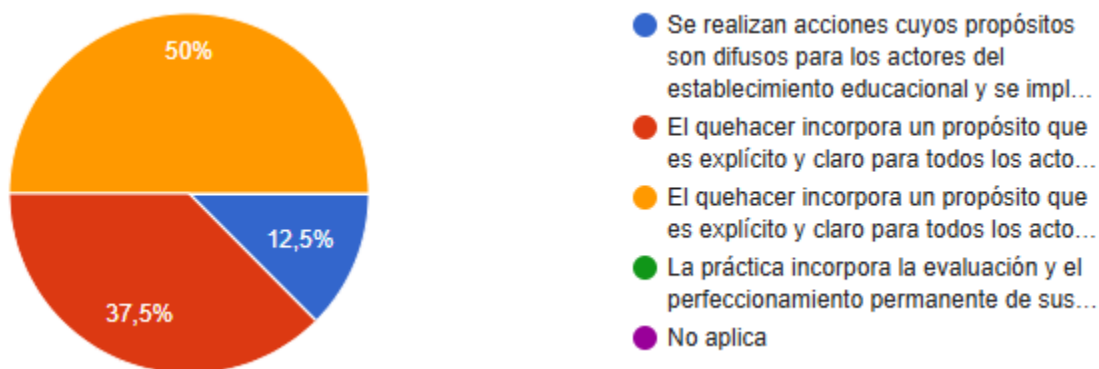
**1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.**



En el gráfico se muestran respuestas variadas ante la disponibilidad de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje de los estudiantes, ya que el 12,5% señala que hay buena disponibilidad de las instalaciones y equipos para que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente, el 37,5% señala que esta disponible pero

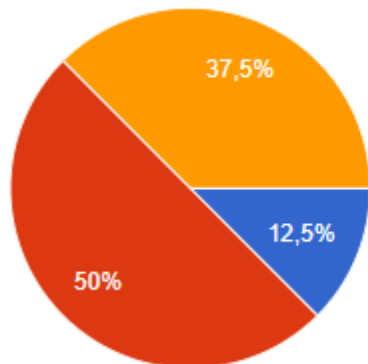
que requiere algunas mejoras al igual que el 25%. Sin embargo el otro 25% indica que no hay una adecuada disponibilidad de instalaciones y equipamiento para cumplir con el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

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



El uso de material didáctico es una parte importante en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, sin embargo, el 50% señala que existe material didáctico para este proceso, el 37,5% respalda la existencia del material didáctico y el 12,5 % señala que no está claro si está disponible material didáctico.

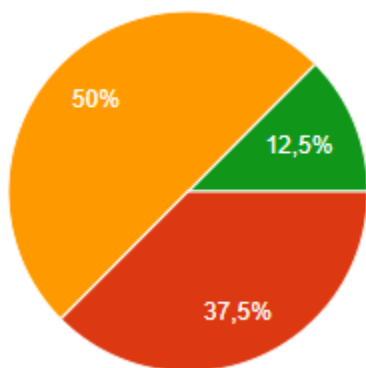
**3. El establecimiento cuenta con un patio de juegos equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.**



- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

El 37,5% indica que el patio esta en condiciones adecuadas no equipado completamente, pero es adecuado, el 50% solo indica que es adecuado y el 12,5% señala que el patio no está completamente adecuado para apoyar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

#### ***4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar el trabajo administrativo.***



- Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se impl...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los acto...
- La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus...
- No aplica

Con respecto a los recursos TICS el 50% señala que cuenta con los recursos para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, pero se puede deducir que no están en funcionamiento en su totalidad, el 37,5 señala que también existen recursos TICS para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, y el 12,5 % indica que las condiciones de las TICS es la adecuada.

**5. El establecimiento cuenta con un sistema de registro y monitoreo sobre el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.**



En el gráfico muestra que el 11,1% señala que, si existe un sistema de registro y de control de inventario de los equipamientos y productos utilizados en el establecimiento, el 33,3% señala que, si existe este registro pero que puede mejorarse, el 44,4% indica que si existe registro pero que solo está claro para algunos y el 11,1% señala que definitivamente no está claro como se lleva el registro de estos equipamientos y productos.

## 10. Propuesta de mejora

Según los resultados analizados las propuestas de mejora que pueden aplicarse en las áreas correspondientes se detallarán en el siguiente cuadro resumen con el fin de tener claridad de su aplicación:

### Área

Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<b>Formación basada en competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir de manera efectiva las habilidades y competencias de cada integrante de los equipos, para que, a su vez, los mismos estudiantes puedan tener claridad hacia el logro de los</li> </ul>	Equipo directivos y curriculistas

	<p>objetivos planteados en el aula basados en el curriculum nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar las metodologías de enseñanza para desarrollar las actividades y potenciar así las competencias de los estudiantes. Una forma práctica de poder desarrollar este tipo de competencias es a través de talleres de habilidades para SXXI y habilidades blandas.</li> <li>• Considerar el tipo de evaluación que se realiza en la medición de conocimientos y desarrollo de las competencias de los estudiantes.</li> <li>• Considerar el entorno cambiante de las habilidades que se necesitan en la actualidad, esto podría solucionarse haciendo seguimiento a los egresados del establecimiento y teniendo reuniones con empresas y universidades del entorno.</li> <li>• Flexibilización a la forma en que se entregan los contenidos de aprendizajes, ya sea de manera presencial o virtual, utilizando a su vez plataformas virtuales que apoyen los contenidos.</li> <li>• Promover el desarrollo y capacitación de los docentes con el fin de adquirir nuevas habilidades para el logro de objetivos dentro y fuera del aula de clases.</li> </ul>	<p>Docentes encargados de impartir las clases</p>
--	--	---

<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo pedagógico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la participación y trabajo colaborativo entre los equipos directivos y de gestión y los docentes con el fin de aunar criterios en cuanto a la visión del establecimiento.</li>   <li>• Parte importante en el cumplimiento de los objetivos es la comunicación efectiva entre toda la comunidad educativa, esto es para que de manera clara se puedan transmitir los lineamientos de cómo se desarrollara el proceso enseñanza aprendizaje.</li>   <li>• Promover la actualización de conocimientos a través de capacitaciones y talleres que permitan al docente desarrollar sus propias competencias y poder aplicarlas.</li>   <li>• El seguimiento y la retroalimentación es un factor importante a la hora de hacer mejoras, por lo que se propone un plan de acción en cuanto a la realización de las distintas actividades de mejoramiento y su evaluación.</li>   <li>• El acompañamiento al aula también debe ser una de las estrategias que permitan obtener información de como los docentes están preparados o capacitados para cumplir con su rol, observando así cuáles son sus competencias más potentes y cuales sus competencias más débiles.</li> </ul>	<p>Directivos y equipo directivo</p> <p>Jefe Evaluación y curriculum</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar en los contenidos las habilidades del SXXI.</li>   <li>• Revisión de planes y programas con el fin de ir adaptándolos a la realidad actual</li> </ul>	

<p><b>Gestión Curricular</b></p>	<p>de su propio establecimiento educacional según las necesidades y características de la mayoría de los estudiantes que se encuentran en el establecimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a la comunidad educativa en la adaptación o modificación de las propuestas curriculares con el fin de tener una mayor cercanía a lo que los estudiantes requieren o necesitan.</li> <li>• Permitir que exista un curriculum más flexible en el momento de poder desarrollar el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.</li> <li>• Incorporar uso de TIC.s que permitan complementar las acciones dentro del aula y sus actividades y a su vez capacitar a los docentes para su utilización.</li> <li>• La articulación también es una forma clara de poder alinear las estrategias y metodologías para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>	
<p><b>Gestión de recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de espacios que permitan una mejor movilidad para los estudiantes y que a su vez pueda ser utilizado por diversas áreas.</li> <li>• Participar en campañas que permitan una reutilización de materiales y fomenten áreas verdes.</li> <li>• Campañas de donaciones para fomentar el trabajo comunitario.</li> <li>• Buscar financiamiento a través de redes, en empresas y fundaciones.</li> <li>• Apadrinamiento de estudiantes desde fuera del establecimiento.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitorear los resultados de las tomas de decisiones realizadas con anterioridad</li></ul>	
--	--	--

## 11. Conclusión

A través de la comparación entre los objetivos del PEI y los roles desempeñados por los integrantes del Equipo de Gestión, se identificaron áreas de oportunidad para mejorar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Mejoramiento Institucional. Las propuestas de mejora planteadas buscan optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta la importancia de una comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y el desarrollo continuo de competencias en todos los actores involucrados. A continuación, se exponen los hallazgos y recomendaciones más relevantes para avanzar hacia una educación de calidad en la institución.

La idea de poder hacer un diagnóstico, análisis y proponer una mejora a cada una de las áreas permite tener una visión más clara de cómo se está llevando a cabo el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes. La propuesta entregada en esta investigación permite visualizar los componentes que deben ser mejorados o reforzados dentro del contexto educacional anteriormente expuesto. No es fácil implementar nuevas metodologías de trabajo si los actores involucrados no han desarrollado las habilidades y competencias necesarias para hacerlo. Es por esto por lo que es importante tener en consideración la comunicación efectiva entre los grupos participantes, la visión clara de los objetivos que se quieren cumplir y que siga los lineamientos que la misión y visión de la institución plantean. El trabajo en equipo y colaborativo de los integrantes de la comunidad educativa es un elemento crucial en el momento de innovar y hacer transformaciones en la forma de entregar conocimiento y en la forma en que este es recibido.

Fortalecer los elementos ya existentes en una comunidad educativa permite avanzar más en el establecimiento de nuevas propuestas, es por esto, que es necesario diagnosticar y evaluar , cada cierto tiempo, en que contexto social, cultural y económico se encuentra la institución , con el fin de poder realizar las acciones necesarias para plantear innovaciones y modificaciones que permitan un avance en el desarrollo personal y académico tanto de los estudiantes como de los docentes que participan dentro de institución.

## 12. Bibliografía

- Alarco, J. J., y Álvarez-Andrade, E. V. (2012). Google Docs: una alternativa de encuestas online. *Educación Médica*, 15(1), 9-10. <https://shorturl.at/Q6pBu>
- Argudín-Vázquez, Y. (2001). Educación basada en competencias. *Revista Educar*, 19. <https://shorturl.at/qZSE0>
- AA.VV(a). (2021). *La educación basada en competencias*. GKA Ediciones. <https://shorturl.at/Gvlh2>
- AA.VV(b). (2021). *Desafíos para la educación del siglo XXI*. GKA Ediciones. <https://shorturl.at/7XASB>
- Beltrán-Véliz, J. C. (2014). Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas. *RMIE*, 19(62), 939-961. <https://shorturl.at/pefPh>
- Bueno-Chuchuca, G. F. (2022). Observaciones al enfoque por competencias y su relación con la calidad educativa. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (32), 93-117. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.02>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Córdoba, F. G. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Editorial Limusa.
- Herrera-Barzallo, J. G., Arias-Villalba, W. O., Estrella-Romero, V. A. y Obando-Santillán, D. I. (2024). Aprendizaje autónomo y metacognición en el bachillerato: desarrollo de habilidades para el siglo XXI, una revisión desde la literatura. *Revista InveCom*, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10659690>
- Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa. <https://shorturl.at/FUInb>
- Galdeano-Bienzobas, C. y Valiente-Barderas, A. (2010). Competencias profesionales. *Educ. quím*, 21(1), 28-32. <https://bit.ly/3Xv1B4u>
- Germain, F., Javier, V., Pérez-Rico, C. y Villa, P. (2016). Formulación de preguntas de respuesta múltiple: un modelo de aprendizaje basado en competencias. *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 19(1), 27-38. <https://shorturl.at/wXKFJ>

- López-Ibarra, A. (2008). Origen y fundamento de la educación basada en competencias. *Xihmai*, 3(5). <https://shorturl.at/IDWK2>
- Martínez, M. F. C., Manzano, R. M. M. J. R., Lema, L. E. C., y Andrade, L. C. V. (2019). Formación por competencias: Reto de la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1). <https://shorturl.at/gUBmW>
- Manzur-Quiroga, S.C., Balcázar-González, A., Ponce-Cruz, M. (2021). El Modelo Educativo basado en Competencias: Factor clave en la Educación Superior de las Universidades Politécnicas de México. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2841>
- Obaya, V. A., Vargas, Y. M. y Delgadillo G. G. (2011). Aspectos relevantes de la educación basada en competencias para la formación profesional. *Educación química*, 22(1), 63-68. <https://shorturl.at/8cn0W>
- Pasmanik, V. D. y Cerón, F. R. (2005). Las practicas pedagógicas en el aula como punto de partida para el análisis del proceso enseñanza-aprendizaje: un estudio de caso en la asignatura de química. *Estudios pedagógicos*, 31(2), 71-87. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-07052005000200005>
- Panadero, E. y Alonso-Tapia, J. (2014). ¿Cómo autorregulan nuestros alumnos? Modelo de Zimmerman sobre estrategias de aprendizaje. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(2), 450-462. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.2.167221>
- Pérez, C. G. (s.f.). *¿Qué es la educación basada en Competencias?* Académicos EAN, Columna. <https://shorturl.at/xiB4n>
- Ponce-Regalado, M. D. F., y Pasco-Dalla-Porta, M. (2015). Guía de investigación en gestión. <https://shorturl.at/FdKA5>
- Sarkar, B. (2024, 30 de julio). *Introducción al aprendizaje basado en competencias: Definición, ventajas y papel de Moodle en su apoyo*. <https://shorturl.at/os5t8>

## 13. Anexos

### Anexo 1



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

#### **VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

#### **TRABAJO DE GRADO**

##### **Título del trabajo**

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas: de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del Liceo Bicentenario Andrés Sabella Gálvez, de la comuna de Antofagasta, región Antofagasta.

##### **Objetivo del trabajo**

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, 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 para 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>						
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> <small>(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)</small>							
		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				

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)	

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	
<b>e-mail</b>	
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	