



Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en Educación, mención
Currículum y Evaluación Basado en Competencias

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE LA
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, EL LIDERAZGO
PEDAGÓGICO, LA GESTIÓN CURRICULAR Y LA GESTIÓN DE
RECURSOS DEL LICEO EXPERIMENTAL UMAG DE LA COMUNA DE
PUNTA ARENAS, REGIÓN DE MAGALLANES.**

Nombre del candidato a magíster: Luz Barría Altamirano

Nombre tutor guía: Marlenis Martínez.

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Punta Arenas, Marzo 2023.



Índice.

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Marco teórico.....	6
Formación Basada En Competencias: Saber Conocer, Ser Y Hacer.....	7
Liderazgo Pedagógico.....	11
Gestión Curricular.....	15
Marco contextual.....	19
Diseño y aplicación de instrumentos.....	21
Formación Basada en Competencias.....	22
Dimensión: Saber conocer.....	22
Dimensión: Saber ser.....	23
Dimensión: Saber hacer.....	25
Liderazgo Pedagógico.....	26
Dimensión: Establecer dirección.....	26
Dimensión: Rediseñar la organización.....	27
Dimensión: Desarrollar personas.....	29
Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.....	30
Área de gestión del currículum.....	31
Dimensión: Gestión pedagógica.....	31
Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	34
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	35
Área Gestión de Recursos.....	36
Dimensión: Gestión del recurso humano.....	36
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración.....	37
Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	38
Análisis de los resultados.....	40
Propuesta de mejora.....	58



Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber conocer.....	58
Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber ser.....	59
Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber hacer.....	60
Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión establecer dirección.....	60
Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión rediseñar la organización.....	61
Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión desarrollar personas	62
Área: Gestión del curriculum/ Dimensión gestión pedagógica	63
Área: Gestión del curriculum/ Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes	65
Área: Gestión de Recursos/ Dimensión gestión del recurso humano	66
Bibliografía	67



Resumen.



Introducción.



Marco teórico.

Como se ha podido revisar durante esta ruta formativa, la gestión pedagógica constituye el eje articulador del quehacer educativo en las instituciones educativas. Este proceso se entiende como el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas orientadas a favorecer el logro de los objetivos de aprendizajes y el desarrollo integral de todos los estudiantes. El poder fortificar la percepción de liderazgo escolar dentro de una institución educativa, y más aún, el liderazgo pedagógico, permite para quienes tienen incidencia en esta área puedan apropiarse de la relevancia de su rol para el aprendizaje de sus estudiantes, en una primera instancia, pero también para el desarrollo profesional y sistemático de su equipo docente.

Frente a esto, se puede conjeturar que un liderazgo constituido como tal, siendo compartido por distintos participantes de la comunidad educativa, se traduce en mejoras de las prácticas docentes (Bolívar 2017), construcción de metas y visión estratégica, sentido de pertenencia, compromiso y responsabilizarían en los procesos de mejora del centro.

La instauración de procesos reflexivos de carácter crítico, conlleva a los docentes a un plano ético y moral (Larrivee, 2008) que concibe el rol social de un docente, lo que puede verse proyectado ya sea en su práctica pedagógica directa con los estudiantes, como a su vez en la colaboración con sus pares. En este sentido, además, permite realizar un cuestionamiento sistemático con foco en los aprendizajes.

El poder trabajar colaborativamente por medio de comunidades de aprendizajes, conllevaría al planteamiento de una visión compartida, generación de sentido de pertenencia, participación de la comunidad educativa, instancias para la resolución de problemas, entre otros. Asimismo, es posible proyectar beneficios en términos prácticos, mediante la mejora de resultados de evaluaciones externas, lo que permitiría generar a futuro un aumento de matrícula.



Formación Basada En Competencias: Saber Conocer, Ser Y Hacer.

La formación de competencias ocupa un lugar destacado el proceso de conocimiento y sus tendencias a la ilusión y al error. Esta reflexión se encuentra en Platón, quien muestra en su obra La República como el ser humano puede caer en el error de asumir la realidad desde la apariencia. En la descripción de la metáfora de la Alegoría de la Caverna, este autor propone que para llegar al verdadero conocimiento se requiere de una búsqueda constante de la esencia de las cosas, trascendiendo lo aparente y superando los errores de la percepción. Esto es posible debido a que toda persona posee en su alma la capacidad de aprender.

Las competencias entraron a la educación por influencia en gran medida de factores externos tales como la competencia empresarial, la globalización y la internacionalización de la economía, con un bajo grado de estudio, análisis crítico y discusión por parte de la comunidad educativa (Gómez, 2001; Bustamante, 2002; Zubiría, 2002; Marín, 2002). Es por ello que, a pesar de la opinión de Torrado (2000) en el sentido de que el “tema de las competencias no corresponde a una nueva moda pedagógica y que, por el contrario, la idea ronda a la educación desde hace varios años trayendo vientos de cambio” (p. 38), la realidad es que en la actualidad las competencias sí están siendo asumidas como una moda, donde lo importante es relacionar toda situación educativa con dicho término, sin importar la rigurosidad con la cual se haga, puesto que el sólo hecho de mencionar la palabra da validez a lo que se hace, ya que esté dentro del discurso socialmente aceptado. De continuar esta tendencia, el desenlace puede ser similar a otros términos en educación, los cuales se han publicitado con fuerza y luego han caído en el olvido (Bustamante, 2003).

La formación basada en competencias se ha venido implementando con un alto grado de publicidad sobre sus beneficios, pero con una escasa mirada reflexiva y crítica en tomo a los intereses que estén en su trasfondo (Barrantes, 2001; Bacarat y Graziano,



2002). Esta noción se emplea sin tener claridad frente a las condiciones históricas que la determinan y la legitiman en el plano académico y pedagógico: “Gran parte de la comunidad educativa no se pregunta por qué aparece la palabra, ni por qué antes no era importante, sino que cree descubrir con ella una falta en el pasado, incluso la explicación de por qué ciertas fallas siempre habían persistido hasta hoy, que felizmente serán superadas, pues ya hemos puesto a circular la palabra” (Bustamante, 2002, p. 13). Este discurso homogeneizador que avala nociones sin rigurosidad conceptual, tiene efectos negativos en la práctica pedagógica, ya que “no se limita a una generalización de corte teleológico (abstracción), sino que se pueden presumir consecuencias tangibles en la manera como algunas prácticas son asumidas colectivamente e incorporadas a tareas cotidianas y, aún, a normativas que prescriben acciones concretas (lo menos visible del discurso)” (Barrantes, 2001, p. 126).

Las competencias estén siendo instauradas en los diversos países iberoamericanos desde el marco de un discurso pedagógico modernizante, que constituye en sí una vuelta a la política de formación de recursos humanos de las décadas del 70 y 80, lo cual explica el énfasis en conceptos tales como eficiencia, equidad, calidad y eficacia sin una clara sustentación pedagógica (Bacarat y Graziano, 2002). Como bien lo plantea Jurado (2003), esta tendencia la apoya e impulsa el Banco Mundial, y plantea la necesidad de que las instituciones educativas formen el capital humano que requiere el mercado local y global. Aún “ser competente significa desempeñarse de acuerdo con los estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico” (Barrón, 2000, p. 29), pero no aparece con claridad la integridad de dichos estándares con respecto a la autorrealización humana y el trabajo cooperativo.

Muchas políticas educativas actuales se plantean como fin formar un ciudadano trabajador competente (Braslavsky, 1995), lo cual cae en el reduccionismo, ya que la educación debe tener como visión la de formar mujeres y hombres integrales, dentro de lo cual una faceta de gran importancia es la de formar tanto para el mercado laboral como para crear condiciones dignas de trabajo que favorezcan la calidad de vida.



Inicialmente las competencias fueron conceptualizadas como una opción alternativa para la educación (Granés, 2000, p. 210). Sin embargo, pronto han pasado de alternativa a fin Último de la educación (Torrado, 2000), tal como argumenta Zubiría (2002), con lo cual se ha llegado a un reduccionismo sin precedentes, ese reduccionismo que las mismas competencias han buscado atacar. Es por eso que los sistemas educativos iberoamericanos cada vez se basan más en esta noción, sin tener en cuenta sus fundamentos conceptuales, teóricos y epistemológicos.

En este contexto, las competencias tienden a ser conceptualizadas como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el Éxito de una persona en una actividad o función. Constituyen un saber hacer en contexto (Hernández, Rocha y Verano, 1998), que implican el análisis y el manejo de problemas del entorno mediante el uso de conocimientos y de recursos de la situación. Tal definición de competencias como “saber hacer en contexto” tiene seis problemas fundamentales:

El “saber hacer” enfatiza en lo procedimental, dejando de lado aspectos esenciales de la racionalidad humana tales como el entender y el comprender las implicaciones de los hechos (Montenegro, 2003); no tiene en cuenta la actitud hacia el desempeño idóneo y su articulación con valores personales; el desempeño se reduce a la acción y a resolver problemas, sin tener en cuenta la asunción de la responsabilidad por el actuar humano; aborda la actuación en el entorno, pero descuida o no tiene en cuenta que las actuaciones inteligentes de mayor impacto implican la transformación de dicho entorno a favor del bienestar humano (Montenegro, 2003); se asume el saber hacer de forma separada del saber conocer y del saber ser, cuando la realidad muestra que todo proceso de desempeño integra los tres saberes, y el “hacer” es muy limitado y denota interacción con objetos, dejando de lado acciones humanas interpersonales e intrapersonales (Montenegro, 2003).

Teniendo como base la concepción compleja de las competencias, el proceso de desempeño idóneo requiere de la integración del saber ser con el saber conocer y el



saber hacer. Esta perspectiva tiene dos importantes antecedentes: en primer lugar, está la propuesta de la UNESCO (1990) de formar personas con conocimientos teóricos, prácticos y valorativos-actitudinales en todos los niveles educativos. En segundo lugar, se tiene el informe de Delors (1996), quien va más allá de los conocimientos e introduce el *Ámbito de los saberes* en la educación: saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir.

El saber ser, consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.

Se requiere construir proyectos colectivos mediante los cuales las personas convivan en la diferencia (Delors, 1996), se busque el trabajo cooperativo y no el individualismo ni el egoísmo; a fin de que las competencias no sean sinónimo de lucha y rivalidad (López-Herreras, 1996) y se construya un proceso dialógico para que los fragmentos no se conviertan en diferencias y las diferencias no sean desigualdad (sexual, económica y educativa). Por ello, desde el saber ser se promueve la convivencia ciudadana para que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad y buscando la construcción de una sociedad civil, democrática y solidaria (Delors, 1996).

El saber conocer se define como la puesta en acción-actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales, las propias capacidades y los requerimientos de una situación en particular. Este saber se clasifica dentro del *Ámbito de las competencias*, se diferencia de los conocimientos específicos y de la memorización de información; se caracteriza por la toma de conciencia respecto al proceso de conocimiento según las demandas de una tarea y por la puesta en acción de estrategias para procesar el conocimiento mediante la planeación, monitoreo y evaluación; finalmente, este saber se divide en tres componentes centrales: los procesos cognitivos, los instrumentos cognitivos y las estrategias cognitivas y metacognitivas.



Dewey decía que la mejor forma de aprender algo, era haciéndolo. Cuando se hace algo, se cometen errores, pero la toma de conciencia de ellos ayuda a perfeccionar la acción y, de esta forma, se avanza hacia la construcción de la idoneidad. El saber hacer es el saber de la actuación en la realidad, de forma sistemática y reflexiva, buscando la consecución de metas, de acuerdo con determinados criterios. No es el hacer por el hacer, ni tampoco quedarse en la búsqueda de resultados con eficiencia y eficacia. Se tiene esto en cuenta, pero en articulación con el contexto, la responsabilidad, la integridad y la calidad de vida personal y social.

El saber hacer consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación. Este saber se clasifica dentro de los saberes esenciales del desempeño competencial, se diferencia de las actividades de aprendizaje que el maestro implementa en clase (Losada y Moreno, 2002), las capacidades, las habilidades y las destrezas, aunque estos componentes hacen parte de su estructura y las acciones. Se caracteriza por basarse en la toma de conciencia y en el control mediante la continua planeación, monitoreo y evaluación de lo que se hace. Por último, el saber hacer se divide en procesos de desempeño, instrumentos de actuación y estrategias.

Liderazgo Pedagógico.

Cuando nos referimos a liderazgo, estamos haciendo referencia al como una influencia que moviliza a una organización en función de principios y objetivos en común (Horn y Marfán, 2010) es un elemento fundamental dentro del contexto educativo debido a que su rol es clave en el proceso de enseñanza aprendizaje. Frente a esto es indiscutible poder destacar los aportes realizados por Barber y Mourshed (2007) quienes concluyen que el liderazgo es el segundo factor interno en la escuela que más incide en el logro de aprendizaje de los/as estudiantes después de los profesores. Debido a esto, es de suma



relevancia que la institución tenga la claridad correspondiente respecto del rol que cumple en cuanto a aprendizajes se refiere.

Es importante primeramente distinguir las concepciones e implicancias de una dirección educativa fundamentada en la administración, de aquella que lo hace en función de un liderazgo pedagógico, puesto que es un factor crítico dentro de la articulación del centro educativo y la construcción de aprendizajes que se desarrollen en este (Bolívar, 2015; Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu y Brown, 2010; Pont, Nusche y Moorman, 2008;). Frente a esto Day et al. (2010) destaca que la dirección de un centro educativo, tiene uno de los roles más importantes dentro de este en relación al liderazgo y la promoción de cambio hacia la mejora, por ende, si este se encuentra enfocado hacia la gestión administrativo-burocrática, el establecimiento se privará de una eficiencia y eficacia respecto de los aprendizajes de los estudiantes.

Es por esto, que más allá de controlar y ordenar, como lo asume una dirección focalizada en la administración; es necesario que el líder, sea capaz de implicarse, motivar, y animar a la comunidad en pro del logro de metas y objetivos en común los que necesariamente deben estar enfocados hacia la construcción de aprendizajes de sus estudiantes.

Frente a esto es necesario que en toda institución educativa se desarrolle el liderazgo desde un foco pedagógico priorizando siempre, el aprendizaje de sus estudiantes y teniendo claridad respecto de su influencia dentro de este proceso (Mellado y Chaucono 2017; Bolívar 2017; MINEDUC, 2015; Bolívar 2012; Day et al, 2011; Leithwood y Louis, 2011; Elmore, 2010; Robinson et al, 2009; Marzano et al, 2005).

Esto, se encuentra en directa concordancia con las políticas públicas que se encuentran vigentes en nuestro país, particularmente la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar que busca promover e instalar prácticas de liderazgo efectivo en los sistemas escolares que contribuyan a la mejora sistemática de estos.

Dada la relevancia de los equipos directivos para avanzar hacia una efectiva gestión pedagógica de la escuela, el MINEDUC, a través del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) proponen

un conjunto de prácticas directivas que sinérgicamente orientan la efectiva gestión del currículum.

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ASOCIADAS A LA GESTIÓN DEL CURRÍCULUM ESCOLAR (MINEDUC 2014, 2015)

 <ul style="list-style-type: none"> • Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica. • Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas. • Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. • Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño. • Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. 	 <ul style="list-style-type: none"> • Coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio. • Acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum; • Acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases. • Coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. • Gestionan la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza- aprendizaje.
---	--

En función de estas prácticas, el MINEDUC (2016) enfatiza en la necesidad de asegurar la “triada curricular”, es decir, la relación entre lo prescrito, lo implementado y lo aprendido por los estudiantes. Para ello, los equipos directivos y técnico-pedagógicos deben encargarse de definir política y procedimientos que faciliten el articular e institucionalizar la implementación del currículum en el aula, así como estrategias que permitan evaluar estos procesos educativos en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y las características de los estudiantes y sus contextos.



Es decir, un centro educativo debe contar con un equipo de liderazgo enfocado al desarrollo y construcción de aprendizajes de sus estudiantes en función de una serie de saberes y habilidades propias de su rol.

Un liderazgo pedagógico con foco en el aprendizaje, no basta que esté de manifiesto en una declaración de principios, sino que este requiere necesariamente del desarrollo de prácticas que sean coherentes con su definición (Leithwood y Louis, 2011), procurando que estas se centren en generar impactos positivos en la construcción de aprendizajes del estudiante. En relación a esto, los autores, destacan la acción de establecer expectativas o metas a nivel de comunidad, que estas logren generar un sentido de pertenencia y visión clara entre sus miembros teniendo siempre una focalización evidente en el progreso del aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes.

Para focalizar el liderazgo en el aprendizaje, es necesario que se logre identificar las oportunidades institucionales y así motivar, estableciendo valores primordiales. Así mismo, se encuentran también, aquella práctica orientada al desarrollo de las personas que trabajan en el establecimiento, donde se espera que el liderazgo del centro incentive, o gestione procesos que contribuyan a potenciar capacidades de los miembros orientándolos así, a la mejora constante y sistemática.

Los autores Leithwood y Louis (2011) señalan dos áreas de gran relevancia, las que hacen alusión primeramente al rediseño de la organización, es decir, a la instauración de condiciones de trabajo que contribuyan de manera positiva al desarrollo de motivaciones y capacidades, por ejemplo, por medio de la generación de espacios y tiempos comunes para profesores, en los cuales puedan desarrollar procesos de planificación, reflexión, implicarse en toma de decisiones, resolver problemas, entre otras. Además, hacen referencia a la gestión de programas de enseñanza aprendizaje orientados hacia la coordinación del currículum y la promoción de recursos en pro del desarrollo de sus estudiantes por medio de la motivación y transmisión de confianza hacia sus profesores para la promoción de la innovación.



Es por lo anterior, que la labor de quienes ejercen el rol del liderazgo pedagógico en un centro educativo, puedan orientarlo siempre hacia el aprendizaje, que este, sea el foco principal de sus decisiones, forma de organización, estructuración de metas, entre otros elementos que se desarrollan dentro de una institución educativa, puesto que de esta manera se puede lograr resignificar la capacidad el establecimiento como una organización escolar (Maureira, Moforte y González, 2014).

Gestión Curricular.

la Agencia de la Calidad de la Educación identificó una serie de prácticas que representan dificultades para la adecuada implementación del curriculum, por consiguiente, para el aprendizaje de los estudiantes:

Categoría	Principales dificultades
Coordinación para la implementación curricular	<ul style="list-style-type: none"> • La principal dificultad es la limitada socialización de las bases curriculares entre directivos y docentes. Las instancias destinadas para este fin (consejo de profesores, horas no lectivas) habitualmente se utilizan para abordar temas administrativos o formativos disciplinarios • Las escuelas no cuentan con protocolos pedagógicos efectivos para cubrir docentes cuando se ausentan del centro escolar.
Planificaciones	La entrega de planificaciones se asume como una tarea eminentemente administrativa y son escasamente utilizadas para la toma de decisiones pedagógicas.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

	<ul style="list-style-type: none"> • Existe dificultad en los profesores para lograr buenas planificaciones: presentan falta de coherencia y carencia de detalles metodológicos/ didácticos.
Observaciones de aula	<p>Esta práctica se ha extendido en los establecimientos, sin embargo, no hay evidencia de análisis y retroalimentaciones en la misma magnitud que se realizan observaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen debilidades en los instrumentos de observación. en algunos casos no tienen foco en procesos de enseñanza y aprendizaje. • Las prácticas de observación de aula se concentran casi exclusivamente en los equipos directivos.
Evaluación de los aprendizajes	<p>La principal práctica es la calendarización de evaluaciones, sin embargo, estos calendarios no son adecuadamente comunicados a los estudiantes. - Se evidencia falta de diversidad de evaluaciones para diferentes habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calendarización de evaluaciones restringida a las asignaturas Matemática, Lenguaje, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales • Los mecanismos de diagnóstico raramente tienen asociados instancias de análisis y decisiones pedagógicas para favorecer el aprendizaje • No hay capacidad de establecer estrategias remediales de corto plazo.



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

- No existen indicadores para evaluar los logros efectivos de los Objetivos de Aprendizaje.

En cuanto a las experiencias efectivas para la gestión curricular, la Agencia de la Calidad de la Educación (2019) destaca algunas prácticas que han favorecido el mejoramiento sostenido de escuelas chilenas entre ellas se pueden encontrar la que tiene relación con el liderazgo pedagógico y distribuido centrado en el proceso de enseñanza aprendizaje; monitoreo de la cobertura curricular para la mejora de los aprendizajes; estrategias de apoyo docente para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y estrategias para el logro de habilidades en los estudiantes.

Frente a lo expuesto es fundamental comprender que el diseño y el desarrollo curricular no son etapas separadas, sino más bien están conectadas y forman parte de un mismo proceso (MINEDUC, 2016). En tal sentido, la gestión del currículum implica que los actores educativos de los centros escolares participen activamente en el diseño de sus proyectos curriculares, que les permita plasmar los lineamientos de la política en aprendizajes profundos y acorde a los sellos plasmados en el Proyecto Educativo Institucional

En este sentido, los equipos directivos tienen el desafío de desplegar un liderazgo pedagógico y distribuido con especial énfasis en asegurar una formación permanente del profesorado, especialmente en cuanto a sus prácticas en aula para propiciar oportunidades de aprendizaje de calidad en los estudiantes. Se hace necesario también profundizar en la reflexión y análisis conjunto sobre los principios del currículum nacional, con la finalidad de diseñar e implementar innovaciones pedagógicas que respondan a



las formas de aprender todos y todas las estudiantes. (Pashiardis y Brauckmann, 2019; Robinson et al., 2009; Marzano, 2003). Esto implica asumir el mejoramiento escolar como una responsabilidad compartida, donde directivos y docentes son actores clave para la adecuada implementación de la política educativa, desde una comprensión amplia y comprensiva del currículum.



Marco contextual.

El Liceo Experimental UMAG es una Corporación de derecho privado, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada como tal, según se indica en Resolución Exenta N°001468 del 23 de abril de 1999; con posterioridad a esa fecha, se autoriza la creación de cinco primeros años medios, para impartirlos en la ciudad de Punta Arenas. Su origen e historia están asociados al desarrollo de la educación en la Región de Magallanes, legitimada por una presencia de 23 años en la zona.

El sostenedor del Liceo Experimental UMAG, es la Fundación de Desarrollo, Educación, Asistencia Técnica y Capacitación, FUDE UMAG, cuyo Presidente es el Rector de la Universidad de Magallanes, actualmente don José Maripani, cargo que ostenta desde el año 2022.

En la actualidad cuenta con una matrícula de 830 alumnos, distribuidos entre los niveles de Educación Parvularia, Enseñanza Básica y Media.

La dotación de docentes a marzo del año 2022 es de 39 profesores, incluyendo a los directivos docentes, con una leve tendencia al aumento en la dotación docente, ligada a la creación de nuevos cursos en la oferta educativa. De estos 39 profesores, el 32.14% tiene algún tipo de perfeccionamiento.

El conjunto de las familias que integran nuestra comunidad educativa en general, pertenecen al nivel socioeconómico medio bajo.

El Liceo define su Identidad a través de la declaración de su visión y misión contenida en el Plan Estratégico de la institución 2013-2017.

VISIÓN

El Liceo Experimental UMAG espera: “Llegar a ser en la Región de Magallanes la institución educativa de excelencia, formando niños/as y jóvenes a través de una educación humana y académica, para que éstos al alcanzar su madurez, sean un real aporte a la sociedad chilena”.

MISIÓN

La misión del Liceo Experimental expresa lo siguiente:



“Educar a niños/as y jóvenes de la sociedad magallánica a través de la construcción de conocimiento científico- humanista y de valores universales: ambientalistas, de solidaridad, respeto y honestidad, de manera de formar personas íntegras que aporten al desarrollo de la sociedad, con capacidad para enfrentar los desafíos del mundo actual.”

El Liceo Experimental está orientado fundamentalmente a la formación integral de niños/as y jóvenes de la región de Magallanes y Antártica Chilena.

En lo referente a la formación educativa, la Institución privilegia la calidad y el equilibrio, favoreciendo tanto la formación valórica como el desarrollo intelectual de los estudiantes.

En su vinculación con la comunidad, la Institución favorece el desarrollo y ejemplificación de valores como el cuidado del medio ambiente y la solidaridad, a través de acciones directas o indirectas de los estudiantes, como asimismo por la participación en organizaciones comunitarias públicas y privadas.



Diseño y aplicación de instrumentos.

A continuación, se presenta el instrumento que será utilizado para poder realizar el presente diagnóstico.

El cuestionario fue elaborado a partir de la revisión bibliográfica, las preguntas han sido formuladas a partir de un glosario de 104 prácticas, agrupadas en 4 ámbitos y cada uno subdividido por dimensiones.

Las respuestas son cerradas y medidas a través de una escala de valor según el grado de desarrollo en cada proceso considerando los siguientes niveles de calidad.

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



La validación y revisión se realizó de manera particular requiriendo apoyo de un licenciado en sociología.

El cuestionario fue aplicado de manera física a los docentes e integrantes del equipo de gestión con un carácter anónimo y voluntario y la confidencialidad de la información recogida.

Formación Basada en Competencias

Dimensión: Saber conocer

Proceso general a evaluar: Identifica qué es y cómo se da el desempeño idóneo, determinando los instrumentos y las estrategias del saber ser, el saber conocer u el saber hacer, dentro de un determinado contexto educativo.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes comprenden los principios de la disciplina que enseña.				
2. Los docentes poseen conocimientos fundamentales de la disciplina que enseña, las habilidades y actitudes que favorecen su aprendizaje.				
3. Los docentes poseen habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
4. Los docentes poseen interés en generar instancias de actualización y profundización permanente de sus saberes profesionales.				



5. Los docentes muestran disposición a innovar en sus prácticas pedagógicas, enfrentando problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevos conocimientos y desempeños.				
6. Los docentes planifican la evaluación, incorporando diversas modalidades que permitan producir evidencias alineadas con los objetivos de aprendizaje.				
7. Los docentes monitorean el nivel de logro y retroalimentan a sus estudiantes.				
8. Los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.				
9. Los docentes cumplen con las normas y responsabilidades profesionales establecidas en el establecimiento, para la realización de las tareas comprometidas.				

Dimensión: Saber ser.

Proceso general a evaluar: Competencias personales/interpersonales/intrapersonales. Practica la autorreflexión para mejorar continuamente el desempeño, teniendo en cuenta unos determinados propósitos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes tienen una actitud flexible, receptiva y capaz de cambiar de acuerdo a las demandas de la comunidad educativa.				



<p>2. Los docentes fomentan un clima basado en el respeto y en la libertad de expresión con los diferentes integrantes de la comunidad educativa.</p>				
<p>3. Los docentes son capaces de generar un ambiente de cordialidad y respeto en el cual los estudiantes puedan actuar con libertad de expresión y participación activa.</p>				
<p>4. Los docentes promueven un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad con sus alumnos.</p>				
<p>5. Existe un trabajo colaborativo entre departamentos, ciclo y subciclos con la finalidad de contribuir en el bienestar de la comunidad educativa.</p>				
<p>6. Los docentes comprenden la importancia del trabajo colaborativo y participa con sus pares en diversas instancias de apoyo mutuo para la mejora de sus prácticas.</p>				
<p>7. Los docentes se relacionan con otros departamentos o ciclos con la finalidad de intercambiar experiencias de innovación educativa orientadas a la mejora de la calidad de la docencia.</p>				
<p>8. En la comunidad educativa se promueve una sana convivencia permitiendo que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad.</p>				
<p>9. Los docentes involucran a padres, madres y apoderados en una reflexión sobre el rol complementario del hogar y el centro educativo en la promoción de una buena convivencia y en el abordaje y solución de posibles dificultades de la convivencia.</p>				



10. Los docentes incluyen a las familias en actividades de aprendizaje, recreación y convivencia de sus alumnos.				
--	--	--	--	--

Dimensión: Saber hacer.

Proceso general a evaluar: Competencias metodológicas y técnicas. Orientadas a la formación de las competencias teniendo como base el proceso de desempeño idóneo, con base en el proceso meta cognitivo y los objetivos pedagógicos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los docentes utilizan estrategias didácticas idóneas para alcanzar los propósitos de temas a enseñar, adaptada al tipo de estudiante y contenido, así como el contexto escolar.				
2. Los docentes durante su clase fomenta dinámicas para la cohesión de la clase.				
3. Los docentes dominan las TIC para utilizarlas como recurso en clase.				
4. Los docentes comprenden como las herramientas digitales permiten apoyar los procesos de aprendizaje de la disciplina que enseña.				
5. Los docentes son capaces de promover el desarrollo del pensamiento en sus estudiantes.				
6. Los docentes son capaces de realizar una actividad sobre la cual se tiene bajo grado de competencia, mediante continuos ensayos, tomando conciencia de los errores y aprendiendo de estos.				



7. Los docentes estructuran el proceso de aprendizaje-enseñanza y evaluación con estrategias didácticas orientadas a la formación de un desempeño eficaz.				
8. Los docentes reflexionan constantemente sobre su práctica.				
9. Los docentes muestran disposición a innovar en sus prácticas pedagógicas, para enfrentar problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevos conocimientos y prácticas educativas.				

Liderazgo Pedagógico.

Dimensión: Establecer dirección.

Proceso general a evaluar: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo de los diversos estamentos e incentive a perseguir sus propias metas.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo se preocupa en actualizar los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo.				
2. El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
3. El director muestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.				



4.El equipo directivo revisa en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes.				
5. El equipo directivo analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.				
6. El equipo directivo informa y explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.				

Dimensión: Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo estructura la institución, organizan sus procesos y definen roles.				
2. El equipo directivo organiza la institución en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.				
3. El equipo directivo asegura que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.				
4.El equipo directivo en conjunto con el equipo de orientación genera instancias de ayuda para que las				



<p>familias logren ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje de sus pupilos.</p>				
<p>5.El equipo directivo en conjunto con los docentes desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</p>				
<p>6. El equipo directivo en conjunto con vinculación con el medio genera instancias de trabajo colaborativo con diversas instituciones u organizaciones que prestan servicios de atención primaria, recreación, comunicación, entre otras.</p>				
<p>7. El equipo directivo relaciona el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.</p>				
<p>8. El equipo directivo difunde y enseña los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.</p>				
<p>9. El director en conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente.</p>				
<p>10. El equipo directivo establece una cultura de cercanía y encuentro entre los docentes de las distintas asignaturas de formación general detectando espacios para la planificación conjunta y el trabajo colaborativo.</p>				



Dimensión: Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes.				
2.El equipo directivo implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención para los asistentes de la educación.				
3.El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
4.El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
5. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática.				



6.El equipo directivo genera instancias para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.				
---	--	--	--	--

Dimensión: Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Proceso general a evaluar: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en esta.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.				
2.El equipo directivo junto a los docentes evalúan y aseguran el desarrollo de las competencias de sus estudiantes.				
3.El equipo directivo sitúa procesos de observación y retroalimentación a los docentes, promoviendo la transferencia de buenas prácticas entre los docentes del establecimiento.				
4. El equipo directivo cautela que los cambios implementados a partir del cumplimiento de la normativa vigente estén vinculados en el currículum con actividades concretas; monitoreando en todo momento, la seguridad, el desempeño y el bienestar del estudiante durante las experiencias de aprendizajes.				
5. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				



6. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
7. El equipo directivo y docentes aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				

Área de gestión del currículum

Dimensión: Gestión pedagógica

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



<p>3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.</p>				
<p>4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.</p>				
<p>5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.</p>				
<p>6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.</p>				
<p>7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.</p>				
<p>8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.</p>				



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



Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.

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

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



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

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando				



corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.				

Área Gestión de Recursos

Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				



3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				



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

Dimensión: Gestión de recursos educativos

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



<p>2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.</p>				
<p>3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.</p>				
<p>4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.</p>				
<p>5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantenimiento, reposición y control de inventario periódicos.</p>				



Análisis de los resultados.

De acuerdo a los datos obtenidos al aplicar el instrumento de evaluación para diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y de recursos a nivel meso curricular, es decir a nivel del establecimiento educacional, se puede evidenciar los siguientes resultados contemplando que, de un universo de 39 entre docentes y equipo de gestión, lograron contestar y participar del presente estudio 32 funcionarios.

Cabe recordar que la valorización de los indicadores es la siguiente:

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

En relación al área de Formación Basada en Competencias con la dimensión del “saber conocer” donde se busca que los docentes sean capaces de identificar qué es y cómo



se da el desempeño idóneo, determinando los instrumentos y las estrategias del saber ser, el saber conocer u el saber hacer, dentro de un determinado contexto educativo, se logra inferir lo siguiente de acuerdo a las prácticas consultadas relacionadas con la dimensión anteriormente expuesta.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. Los docentes comprenden los principios de la disciplina que enseña.	0	8 25%	24 75%	0
2. Los docentes poseen conocimientos fundamentales de la disciplina que enseña, las habilidades y actitudes que favorecen su aprendizaje.	0	0	24 75%	8 25%
3. Los docentes poseen habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.	0	17 53%	7 22%	8 25%
4. Los docentes poseen interés en generar instancias de actualización y profundización permanente de sus saberes profesionales.	0	14 44%	2 6%	16 50%
5. Los docentes muestran disposición a innovar en sus prácticas pedagógicas, enfrentando problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevos conocimientos y desempeños.	0	0	16 50%	16 50%
6. Los docentes planifican la evaluación, incorporando diversas modalidades que permitan producir evidencias alineadas con los objetivos de aprendizaje.	0	8 25%	8 25%	16 50%
7. Los docentes monitorean el nivel de logro y retroalimentan a sus estudiantes.	0	8 25%	16 50%	8 25%
8. Los docentes analizan e interpretan los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.	0	0	30 94%	2 6%
9. Los docentes cumplen con las normas y responsabilidades profesionales establecidas en el establecimiento, para la realización de las tareas comprometidas.	0	0	24 75%	8 25%

TABLA 1



Según la tabla 1 la práctica con más falencia y debilidad, tiene relación con que “Los docentes poseen habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña” ,donde un 53% entre docentes y equipo de gestión evalúa con la valorización 2 la cual hace referencia sobre “El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos”.

En relación al área de Formación Basada en Competencias con la dimensión del “saber ser” donde se busca evaluar las aptitudes personales/interpersonales/intrapersonales. Practica el autorreflexión para mejorar continuamente el desempeño, teniendo en cuenta unos determinados propósitos, en la siguiente tabla se logra deducir que las que poseen menos valorización según las respuestas entregadas por los docentes y equipo directivo son “Existe un trabajo colaborativo entre departamentos, ciclo y subciclos con la finalidad de contribuir en el bienestar de la comunidad educativa”, donde 17 representando un 53% evalúa con la valorización 2. A su vez la práctica relacionada con que “Los docentes se relacionan con otros departamentos o ciclos con la finalidad de intercambiar experiencias de innovación educativa orientadas a la mejora de la calidad de la docencia”, obtuvo un 6 % con la valorización 1 la que hace referencia “Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática” y por otra parte un 50 % considera la valorización 2 entre sus preferencias.



PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	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.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. Los docentes tienen una actitud flexible, receptiva y capaz de cambiar de acuerdo a las demandas de la comunidad educativa.	0	8 25%	16 50%	8 25%
2. Los docentes fomentan un clima basado en el respeto y en la libertad de expresión con los diferentes integrantes de la comunidad educativa.	0	8 25%	16 50%	8 25%
3. Los docentes son capaces de generar un ambiente de cordialidad y respeto en el cual los estudiantes puedan actuar con libertad de expresión y participación activa.	0	0	16 50%	16 50%
4. Los docentes promueven un clima de esfuerzo y perseverancia para realizar trabajos de calidad con sus alumnos.	0	0	16 50%	16 50%
5. Existe un trabajo colaborativo entre departamentos, ciclo y subciclos con la finalidad de contribuir en el bienestar de la comunidad educativa.	0	17 53%	8 25%	7 22%
6. Los docentes comprenden la importancia del trabajo colaborativo y participa con sus pares en diversas instancias de apoyo mutuo para la mejora de sus prácticas.	0	8 25%	16 50%	8 25%
7. Los docentes se relacionan con otros departamentos o ciclos con la finalidad de intercambiar experiencias de innovación educativa orientadas a la mejora de la calidad de la docencia.	2	16 50%	14 44%	0
8. En la comunidad educativa se promueve una sana convivencia permitiendo que las personas asuman sus derechos y deberes, con responsabilidad.	0	8 25%	16 50%	8 25%
9. Los docentes involucran a padres, madres y apoderados en una reflexión sobre el rol complementario del hogar y el centro educativo en la promoción de una buena convivencia y en el abordaje y solución de posibles dificultades de la convivencia.	0	8 25%	24 75%	0
10. Los docentes incluyen a las familias en actividades de aprendizaje, recreación y convivencia de sus alumnos.	0	8 25%	24 75%	0

TABLA 2

Y por último la dimensión del “Saber hacer”, que busca evaluar las competencias metodológicas y técnicas. Orientadas a la formación de las competencias teniendo como



base el proceso de desempeño idóneo, con base en el proceso meta cognitivo y los objetivos pedagógicos. En la tabla número 3 se puede observar lo siguiente.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. Los docentes utilizan estrategias didácticas idóneas para alcanzar los propósitos de temas a enseñar, adaptada al tipo de estudiante y contenido, así como el contexto escolar.	3 9%	10 31%	16 50%	3 9%
2. Los docentes durante su clase fomenta dinámicas para la cohesión de la clase.	0	8 25%	24 75%	0
3. Los docentes dominan las TIC para utilizarlas como recurso en clase.	0	8 25%	24 75%	8 25%
4. Los docentes comprenden como las herramientas digitales permiten apoyar los procesos de aprendizaje de la disciplina que enseña.	0	0	24 75%	8 25%
5. Los docentes son capaces de promover el desarrollo del pensamiento en sus estudiantes.	0	0	16 50%	16 50%
6. Los docentes son capaces de realizar una actividad sobre la cual se tiene bajo grado de competencia, mediante continuos ensayos, tomando conciencia de los errores y aprendiendo de estos.	2 6%	16 50%	0	14 44%
7. Los docentes estructuran el proceso de aprendizaje-enseñanza y evaluación con estrategias didácticas orientadas a la formación de un desempeño eficaz.	0	0	24 75%	8 25%
8. Los docentes reflexionan constantemente sobre su práctica.	0	0	24 75%	8 25%
9. Los docentes muestran disposición a innovar en sus prácticas pedagógicas, para enfrentar problemáticas o desafíos que requieren recurrir a nuevos conocimientos y prácticas educativas.	0	0	16 50%	16 50%

TABLA 3

Las prácticas menos valoradas en esta dimensión son la expuesta en el puesto número 6 la que expresa que “Los docentes son capaces de realizar una actividad sobre la cual



se tiene bajo grado de competencia, mediante continuos ensayos, tomando conciencia de los errores y aprendiendo de estos”, de los 32 participantes un 6 % considera la valorización 1 en sus respuestas y otro 50 % considera la valorización 2 entre sus preferencias.

Siguiendo con el análisis el área de Liderazgo Pedagógico con la dimensión de “establecer liderazgo” la cual busca evaluar el proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo de los diversos estamentos e incentive a perseguir sus propias metas, se logra percibir lo siguiente.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El equipo directivo se preocupa en actualizar los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo.	0	15 47%	8 25%	9 28%
2. El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	2 6%	16 50%	4 13%	10 31%
3. El director muestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueve el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.	0	8 25%	8 25%	16 50%
4. El equipo directivo revisa en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes.	0	13 41%	16 50%	3 9%
5. El equipo directivo analiza sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.	0	8 25%	16 50%	8 25%
6. El equipo directivo informa y explica de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.	6 19%	8 25%	10 31%	8 25%

TABLA 4



En la tabla 4 se puede observar que la práctica menos valorizada según los encuestados es la que considera que “El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento”. Donde un 56% se inclinó por la valorización 1 y 2 en sus respuestas.

Por otra parte, la dimensión rediseñar la organización que implica “Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades”, según lo observado en la tabla 5, la práctica 1 que señala que el equipo directivo estructura la institución, organizan sus procesos y definen roles; 24 entre docentes y equipo directivo considera la valorización 2 en su preferencia. Asimismo, la práctica 6 que indica sobre si el equipo directivo en conjunto con vinculación con el medio genera instancias de trabajo colaborativo con diversas instituciones u organizaciones que prestan servicios de atención primaria, recreación, comunicación, entre otras; un 53 % representando a 17 funcionarios entre sus respuestas consideran la valorización 1 y 2. Igualmente la práctica 7 donde señala si el equipo directivo relaciona el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto, un 53 % piensan que la valorización 1 y 2 se ajusta a la realidad del establecimiento.



PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El equipo directivo estructura la institución, organizan sus procesos y definen roles.	0	24 75%	8 25%	0
2. El equipo directivo organiza la institución en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.	0	0	24 75%	8 25%
3. El equipo directivo asegura que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.	0	0	24 75%	8 25%
4. El equipo directivo en conjunto con el equipo de orientación genera instancias de ayuda para que las familias logren ambientes hogareños que apoyen y faciliten el aprendizaje de sus pupilos.	0	0	24 75%	8 25%
5. El equipo directivo en conjunto con los docentes desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.	8 25%	0	16 50%	8 25%
6. El equipo directivo en conjunto con vinculación con el medio genera instancias de trabajo colaborativo con diversas instituciones u organizaciones que prestan servicios de atención primaria, recreación, comunicación, entre otras.	8 25%	9 28%	7 22%	8 25%
7. El equipo directivo relaciona el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento así como del sistema escolar en su conjunto.	16 50%	1 3%	8 25%	7 22%
8. El equipo directivo difunde y enseña los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.	0	8 25%	16 50%	8 25%
9. El director en conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente.	0	0	16 50%	16 50%
10. El equipo directivo establece una cultura de cercanía y encuentro entre los docentes de las distintas asignaturas de formación general detectando espacios para la planificación conjunta y el trabajo colaborativo.	8 25%	0	16 50%	8 25%

TABLA 5



La dimensión desarrollar personas la que evalúa construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas, se puede percibir lo siguiente.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes.	8 25%	16 50%	0	8 25%
2. El equipo directivo implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención para los asistentes de la educación.	8 25%	16 50%	0	8 25%
3. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.	8 25%	16 50%	8 25%	0
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.	0	0	24 75%	8 25%
5. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática.	0	8 25%	8 25%	16 50%
6. El equipo directivo genera instancias para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.	8 25%	0	16 50%	8 25%

TABLA 6

Las prácticas 1, 2 y 3 son las menos valorizadas en la tabla 6; considerando para esto la opción 1 y 2 entre las respuestas entregadas por los docentes y equipo de gestión.

En relación a la dimensión gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela, que implica la gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en esta, se puede detectar que ninguna de las prácticas consideradas



en esta dimensión obtuvieron un puntaje superior al 41 % en la valorización 1 y 2, siendo entre las respuestas más recurrentes la que consideran la valorización 3 y 4.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.	0	8 25%	16 50%	8 25%
2. El equipo directivo junto a los docentes evalúan y aseguran el desarrollo de las competencias de sus estudiantes.	0	8 25%	24 75%	0
3. El equipo directivo sitúa procesos de observación y retroalimentación a los docentes, promoviendo la transferencia de buenas prácticas entre los docentes del establecimiento.	0	8 25%	16 50%	8 25%
4. El equipo directivo cautela que los cambios implementados a partir del cumplimiento de la normativa vigente estén vinculados en el currículum con actividades concretas; monitoreando en todo momento, la seguridad, el desempeño y el bienestar del estudiante durante las experiencias de aprendizajes.	0	13 41%	16 50%	3 9%
5. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.	0	8 25%	24 75%	0
6. El equipo directivo identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.	0	0	24 75%	8 25%
7. El equipo directivo y docentes aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.	8 25%	0	24 75%	0

TABLA 7



Continuando con área de Gestión del Curriculum con la dimensión del “gestión pedagógica” que busca evaluar lo relacionado con las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. La tabla 8 deja entrever según lo considerado por los encuestados entre las prácticas con más falencias y debilidades la que tiene relación con que el equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades, donde un 25 % ósea 8 de los encuestados valorizaron la opción 1 entre sus preferencias y un 50 % contempla la opción 2, dejando distinguir una carencia en esta práctica. Algo similar ocurre con la práctica que señala que el equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.



PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	0	13 41%	9 28%	10 31%
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)	8 25%	0	24 75%	0
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	0	0	32 100%	0
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	0	14 44%	16 50%	2 6%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	6 19%	6 19%	10 31%	10 31%
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	0	8 25%	16 50%	8 25%
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	0	8 25%	16 50%	8 25%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	0	8 25%	16 50%	8 25%
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	8 25%	16 50%	8 25%	0
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	0	8 25%	16 50%	8 25%
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	0	8 25%	16 50%	8 25%
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.	0	16 50%	8 25%	8 25%
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	8 25%	16 50%	8 25%	0

TABLA 8



En cambio, en la dimensión relacionada con enseñanza y aprendizaje en el aula que evalúa las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Los encuestados dejan entrever un equilibrio entre las prácticas 6 y 8, esto se infiere ya que en ambos casos consideran la valorización 2 representado el 50 % y a su vez la otra mitad de encuestados inclina sus respuestas hacia la opción 3 y 4.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0	0	24 75%	8 25%
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	0	0	24 75%	8 25%
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	0	0	8 25%	24 75%
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	0	0	16 50%	16 50%
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	0	0	16 50%	16 50%
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	0	16 50%	8 25%	8 25%
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	0	8 25%	24 75%	0
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	0	16 50%	8 25%	8 25%

TABLA 9



En cambio, en la última dimensión relacionada con el apoyo al desarrollo de los estudiantes que considera el área de gestión al currículum, la cual evalúa las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades, presenta un resultado desfavorable en la práctica relacionada con que el establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos; siendo un 50 % de los encuestados los que consideran que se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática y otro 6% creen que el quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos y tan sólo un 44 % se inclina por la valorización 3 que hace mención que 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.



PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	7 22%	8 25%	8 25%	9 28%
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	16 50%	2 6%	14 44%	0
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	0	12 38%	16 50%	4 13%
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	6 19%	8 25%	16 50%	2 6%
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema.	6 19%	5 16%	11 34%	10 31%
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	8 25%	0	8 25%	16 50%

TABLA 10

Los últimos resultados a considerar son los indicados en el área relacionada con gestión de recursos la cual según la dimensión gestión del recurso humano que evalúa las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor, los encuestados entregan el siguiente veredicto.



PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	0	0	16 50%	16 50%
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.	0	8 25%	8 25%	16 50%
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	8 25%	16 50%	0	8 25%
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	8 25%	0	24 75%	0
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	8 25%	16 50%	8 25%	0
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	10 31%	8 25%	8 25%	6 19%
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	16 50%	8 25%	0	8 25%
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	8 25%	16 50%	8 25%

TABLA 11

Según lo observado en la tabla 11, una de las practicas peor evaluadas es la que hace mención a que el establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo; donde un 25 % se inclina por la valorización 1 y otro 50% por la valorización 2. Algo similar ocurre con la práctica 5 que señala que el establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores. Del mismo modo la práctica 6 que se refiere a que el



equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional, obtiene una deficiente puntuación siendo la valorización 1 y 2 entre las opciones más elegidas entre los encuestados y por último otra práctica evaluada deficientemente es la 7 que se refiere a que el establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas, donde un 50 % de los encuestados opta por la valorización 1 y otro 25% la valorización 2, entre sus respuestas.

En relación a la Gestión de recursos financieros y administración que evalúa las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos, de acuerdo a lo expuesto en la tabla 12, la mayoría de los encuestados entre la valorización de sus prácticas se inclinaron por la opción 3 y 4; siendo la única práctica más desvalorizada la que hace mención sobre si el establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.

PRÁCTICAS	NIVEL DE CALIDAD DE LA PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	0	0	8 25%	24 75%
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.	0	8 25%	16 50%	8 25%
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	8 25%	0	0	24 75%
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.	0	8 25%	0	24 75%
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	8 25%	0	8 25%	16 50%
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	0	8 25%	8 25%	16 50%
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.	0	14 44%	8 25%	10 31%

TABLA 12



Y por último en lo relacionado con Gestión de recursos educativos que evalúa 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 PRACTICAS			
	1 Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.	2 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.	3 El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.	4 La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0	14 44%	10 31%	8 25%
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.	8	10 31%	8 25%	6 19%
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0	8 25%	16 50%	8 25%
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0	8 25%	24 75%	0
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	0	12 38%	12 38%	8 25%

TABLA 13

Según lo observado en esta última tabla la mayoría de las prácticas y respuestas proporcionadas por los 32 encuestados se inclinan por la valorización 3 que hace mención que 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 y la 4 que se representa con que la práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.



Propuesta de mejora.

Según lo expuesto en el análisis del diagnóstico se presenta la siguiente propuesta de mejora la que considerará las prácticas que obtuvieron una puntuación deficiente en relación a las apreciaciones entregadas por los 32 encuestados del Liceo Experimental UMAG.

La propuesta considerará los objetivos, acciones y responsables de las áreas a mejorar.

Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber conocer

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Los docentes poseen habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.	Establecer mecanismos de actualización curricular permanente, además de plan de actualización académica y de profesionales en competencias investigativas.	Dotación en carga académica de tiempo asociado a cada área del sistema de gestión (Investigación, vinculación con el medio, etc.) Participación en programas de perfeccionamiento (diplomados, magister, software, entre otros) para docentes de los diferentes departamentos y ciclos.	Equipo directivo



Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber ser

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Existe un trabajo colaborativo entre departamentos, ciclo y subciclos con la finalidad de contribuir en el bienestar de la comunidad educativa.	Implementación de mecanismos de trabajo en equipo y/o comunidades de aprendizaje, entre docentes de asignaturas y profesores jefes.	Diseño de mecanismos de trabajo en equipo Desarrollo de talleres y actividades para potenciar el trabajo de equipos de los integrantes de asignaturas y profesores jefes.	Jefe Unidad Técnico Pedagógica
Los docentes se relacionan con otros departamentos o ciclos con la finalidad de intercambiar experiencias de innovación educativa orientadas a la mejora de la calidad de la docencia.	Generar vínculos efectivos entre docentes de la distintas áreas con la finalidad de mejorar su desarrollo docente y didáctica.	Implementación de jornadas de reflexión e intercambio de experiencias exitosas en el aula.	Jefe Unidad Técnico Pedagógica



Área: Formación Basada en Competencias/Dimensión saber hacer

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Los docentes son capaces de realizar una actividad sobre la cual se tiene bajo grado de competencia, mediante continuos ensayos, tomando conciencia de los errores y aprendiendo de estos.	Fortalecer la formación de profesores con altos estándares de calidad que garanticen desempeños adecuados en los distintos contextos educativos que se vean expuestos en el establecimiento.	Conformación de equipos de trabajo con apoyo de expertos institucionales y externos.	Equipo directivo

Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión establecer dirección

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El equipo directivo reconoce los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.	Implementar sistema de incentivos y/o estímulos a los méritos personales o grupales en beneficio del desarrollo del establecimiento.	Se crea un registro al mérito con el fin de optar a beneficios de capacitación, promoción, económicos según corresponda.	Equipo directivo



Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión rediseñar la organización

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El equipo directivo estructura la institución, organizan sus procesos y definen roles.	Establecer mecanismos continuos de actualización del PEI y PME.	Al inicio del año escolar el consejo escolar con el equipo directivo revisará y realizará las modificaciones necesarias al PEI y PME	Equipo directivo
El equipo directivo en conjunto con vinculación con el medio genera instancias de trabajo colaborativo con diversas instituciones u organizaciones que prestan servicios de atención primaria, recreación, comunicación, entre otras.	Generar vínculos con diversas instituciones u organizaciones de atención primaria, recreación, comunicación, entre otras a nivel regional para bienestar de la comunidad educativa.	Firma de convenios con diversas instituciones u organizaciones de atención primaria, recreación, comunicación.	Vinculación con el medio.


Área: Liderazgo Pedagógico/ Dimensión desarrollar personas

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes.	Generar estrategias de detección y atracción de docentes egresado de UMAG.	Con el departamento de educación se genera programa de atracción de docentes recién titulados con buen desempeño académico para ser parte del establecimiento.	Equipo directivo
El equipo directivo implementa estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención para los asistentes de la educación.	Generar sistema de selección de personal y asistentes de la educación basados en las competencias necesarias del PEI y concebir un sistema de incentivo al buen desempeño.	Ante la necesidad de asistente de la educación y se selecciona a personal idóneo a través de entrevista personal y evaluación psicológica.	Encargado recursos humanos



<p>El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</p>	<p>Implementar un plan de formación continua acorde a las necesidades de los profesores y asistentes de la educación coherente con las necesidades del establecimiento.</p>	<p>Diagnóstico de necesidades de formación continua. Diseño de programas de perfeccionamiento acordes a las necesidades del medio. Implementación, promoción y ejecución de programa de perfeccionamiento.</p>	<p>Equipo directivo</p>
---	---	--	-------------------------

Área: Gestión del currículum/ Dimensión gestión pedagógica

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
<p>El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que</p>	<p>Implementar un sistema de acompañamiento de aula consensuado y conocido por todos los actores involucrados.</p>	<p>Se sociabiliza y se acuerda al comienzo del año escolar un sistema de acompañamiento el cual se llevará a cabo durante el año por el jefe técnico.</p>	<p>Jefe Unidad Técnico Pedagógica.</p>



enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.		<p style="text-align: center;">UMC UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES</p>	
El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	Implementar un banco de insumos pedagógicos en las diferentes áreas y/o asignaturas conformado por una selección de materiales validados en el aula.	Se organiza un espacio físico y digital donde guarda los insumos utilizados y validados por los docentes para su posterior reutilización.	Jefe Unidad Técnico Pedagógica.



Área: Gestión del currículum/ Dimensión apoyo al desarrollo de los estudiantes

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	Implementar talleres de potenciación de habilidades y destrezas destacadas.	Talleres de potenciación de habilidades destacadas en las diversas áreas del currículum, permitiendo promover a alumnos con habilidades destacadas para realizar ayudantías.	Jefe Unidad Técnico Pedagógica.



Área: Gestión de Recursos/ Dimensión gestión del recurso humano

Práctica	Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	Diseñar protocolo de capacitación continua, en función de la actualizaciones curriculares, y las necesidades detectadas mediante el sistema de acompañamiento docente.	Detección y priorización de las necesidades de actualización y capacitación de los docentes, estableciendo una oferta de perfeccionamiento continuo, para que en su posterioridad se evalúe el impacto de estas.	Jefe Unidad Técnico Pedagógica
El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.	Creación, socialización e implementación de un sistema de amonestaciones graduales según la falta y las posibles consecuencias al comentarlas.	Se crea un RIOHS, el cual se sociabiliza con la comunidad para su posterior implementación.	Equipo directivo



Bibliografía

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. *LIDERES EDUCATIVOS*. Valparaíso: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Barber, M. & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga. Ediciones Aljibe.
- Agencia de la Calidad de la Educación (2017). *Panorama de la gestión escolar: ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren?* Santiago de Chile, Ministerio de Educación de Chile.
- Agencia de la Calidad de la Educación (2019). *Se puede: Quince prácticas de gestión curricular, estrategias de aula y educación integral*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 9(2), 34–52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., y Contreras, D. (Eds.). (2015). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* (2° Edición). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Castro-Rubilar, Fancy *gestión curricular: una nueva mirada sobre el curriculum y la institución educativa horizontes educacionales*, núm. 10, 2005, pp. 13-25



UMC
UNIVERSIDAD

MIGUEL ALEMÁN

- MINEDUC (2016). Orientaciones para la Gestión e Implementación del currículum de la Educación Media Técnico-Profesional. Recuperado de <https://media.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/28/2016/07/Orientaciones-paralagesti%C3%B3neimplementaci%C3%B3ndelcurr%C3%ADculumdelEduca%3%B3n-MediaT%C3%A9cnico-Profesional.pdf>
- MINEDUC (2016). Orientaciones para la Gestión e Implementación del Currículum de la Educación Media Técnico-Profesional. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- MINEDUC (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos y sus Sostenedores. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>
- Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf