



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

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del Colegio Chile Norte, de la comuna de Arica, XV región de Arica y Parinacota**

Candidato a magíster: Francisca Calderón V.

Tutor Disciplinar: Marlenis Martínez F.

Tutor Metodológico: Rocío Riffo S.

Octubre, 2024

# ÍNDICE

Portada .....	1
Índice .....	2
Resumen .....	4
Introducción .....	5
Marco teórico	
5.1 Formación del educando .....	6
5.2 Principios de la pedagogía hacia un modelo basado en competencias.....	7
5.3 Liderazgo pedagógico .....	8
5.3.1 Enfoques claves del liderazgo para una gestión escolar eficaz.....	9
5.4 Gestión curricular y gestión de recursos	
5.4.1 Concepto de gestión .....	10
5.4.2 Currículum .....	11
5.4.3 Conceptualización de gestión curricular .....	12
5.5 Gestión de recursos	
5.5.1 Gestión del personal .....	12
5.5.2 Sistema nacional de desarrollo docente .....	14
5.5.3 Dotación docente: rotación y deserción .....	14
5.6 Gestión de los recursos financieros .....	15
5.6.1 Ley SEP .....	16
5.7 Gestión de los recursos educativos .....	17
Marco contextual.	
6.1 Fundación educacional Chile Norte .....	18
6.2 Reseña histórica .....	19
6.3 Programas para el apoyo escolar .....	20
Elaboración y aplicación del instrumento .....	21
Análisis de resultados	
8.1 Área de formación basada en competencias .....	23
8.2 Área liderazgo pedagógico .....	27
8.3 Área de gestión curricular .....	33
8.4 Área de gestión de recursos .....	39

Propuestas de mejora .....	43
Conclusión .....	54
Bibliografía .....	55
Anexos	
12.1 Instrumento evaluativo .....	62
12.2 Instrumento de validación.....	73

## RESUMEN

Este estudio aborda la gestión institucional del Colegio Chile Norte, identificando necesidades de mejora en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos. El objetivo es diagnosticar fortalezas y debilidades para proponer estrategias que optimicen los procesos pedagógicos y administrativos, promoviendo una educación inclusiva y orientada al desarrollo integral de los estudiantes.

La metodología consistió en aplicar encuestas a 24 docentes de forma aleatoria, utilizando un instrumento en escala Likert. Los datos fueron recolectados anónimamente mediante *Google Forms*, permitiendo un análisis preciso.

Los resultados revelan avances en organización administrativa y desarrollo metodológico, pero también identifican desafíos en planificación pedagógica, trabajo colaborativo, capacitación continua y uso eficiente de recursos.

Las propuestas de mejora se enfocan en fortalecer el liderazgo pedagógico, diversificar la evaluación y optimizar el uso de recursos humanos y tecnológicos. La implementación de estas propuestas permitirá consolidar un entorno educativo más inclusivo y equitativo. El éxito del proceso dependerá del compromiso de los líderes educativos y de la adaptación institucional a las demandas actuales.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito realizar un diagnóstico y proponer mejoras en relación a las cuatro áreas de gestión: Área de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, de la Fundación Educacional Colegio Chile Norte, perteneciente a la XV región de Arica y Parinacota. Esta investigación está orientada hacia la optimización del desempeño a nivel institucional, considerando que la educación actual busca formar estudiantes integrales que puedan desenvolverse en un futuro como adultos competentes que puedan contribuir activamente en nuestra sociedad. En ese contexto, esta investigación pretende contribuir con estrategias que impulsen la adaptación a nuevas exigencias educativas, especialmente en entornos de alta vulnerabilidad socioeconómica, promoviendo una mejora progresiva de la calidad educativa.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, se aplicó una encuesta validada a distintos docentes de manera aleatoria, quienes respondieron de manera anónima, para identificar mediante un diagnóstico exhaustivo las fortalezas y debilidades en las áreas mencionadas anteriormente. Para esta encuesta, se utilizó un instrumento validado con preguntas en escala Likert. Los datos de esta encuesta fueron recolectados desde *Google Forms*, lo que permitió analizar los resultados de manera más precisa y así detectar áreas que requieren intervenciones para poder alcanzar el estándar ideal.

Este trabajo busca ser un aporte para contribuir al mejoramiento continuo del quehacer pedagógico y de las prácticas administrativas del colegio Chile Norte para ofrecer una educación más inclusiva, equitativa y orientada hacia el desarrollo de competencias. Además, también pretende fortalecer las áreas de liderazgo educativo para potenciar la gestión que impulse el crecimiento y mejora integral del establecimiento educativo.

## MARCO TEÓRICO

### 5.1 FORMACIÓN DEL EDUCANDO

La educación a través de la historia ha experimentado cambios considerando los contextos sociales y económicos. Numerosos autores han elaborado teorías fundamentadas en el humanismo, la democracia, las inteligencias múltiples, la educación cosmopolita y socrática, entre otras. No obstante, al analizar de manera generalizada cada perspectiva educativa, se identifica una convergencia en las expectativas sobre el desarrollo del ser humano y su contribución a la sociedad y todas apuntan a un objetivo en común: lograr el pensamiento crítico y reflexivo en un individuo.

En respuesta a la necesidad de integrar a la humanidad en un mundo globalizado, caracterizado por una gran cantidad de información y avances tecnológicos, la formación educativa ha adoptado el aprendizaje basado en competencias dentro de sus planes curriculares, sustituyendo el sistema tradicional de enseñanza centrado en el docente, quien priorizaba una secuencia jerárquica de presentar la teoría y, posteriormente, la práctica.

Martínez-Nova, et. al (2024) señala de forma precisa que “se requieren cambios institucionales significativos para llevar a cabo las reformas educativas necesarias” (p.4), por lo que la necesidad de adaptar los sistemas de educación y formación según las demandas sociales y la economía actual ha generado que el aprendizaje por competencias se haya instalado con fuerza en el discurso pedagógico y las políticas educativas nacionales e internacionales (Jover y García, 2015), dado de que las expectativas en torno a la preparación de personas capaces de enfrentar y adaptarse a nuevas exigencias han aumentado, el enfoque pedagógico se ha desplazado hacia una perspectiva centralizada en el estudiante, y se ha reconocido la importancia de crear un puente que conecte la teoría y la práctica a favor del desarrollo de competencias y habilidades del estudiante, destacando la relevancia del aprendizaje activo y autónomo en este, quien se debe caracterizar por ser el principal agente de su propio proceso educativo. Es decir, el énfasis de competencias recae en las habilidades que el estudiante debe desarrollar y dominar, y es la representación de una cualidad ya

adquirida por el estudiante, un potencial de pensamiento y acción que debe cuidar y mantener (UNESCO, 2017).

Es por ello que Sánchez (2005) precisa que la formación en el marco del aprendizaje basado en competencias se sustenta en un enfoque integral que abarca conocimientos (saber conocer), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser). Este enfoque requiere el desarrollo de la metacognición para permitir una reflexión profunda sobre las acciones necesarias para la adquisición y el perfeccionamiento de las competencias establecidas.

## **5.2 PRINCIPIOS DE LA PEDAGOGÍA HACIA UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS**

El aprendizaje basado en competencias surge de la necesidad de educar a trabajadores para que pudiesen desenvolverse en un área eficazmente, asegurando el control, calidad y eficiencia desde una visión instrumental (Navas, 2020), y, por otro lado, Pérez Gómez la describe como una forma efectiva de desarrollar competencias básicas, la que evita solo transmitir información y conocimientos, la cual encauza la entrega de herramientas con proyecciones de formar un individuo íntegro en su adultez.

Las instituciones de educación superior asumieron la importancia de este nuevo enfoque educativo, sin embargo, comenzar un proceso de construcción de habilidades y desarrollo de potencial desde los primeros años de educación con resultados a largo plazo es crucial.

Esto implica que los procesos de enseñanza deben ayudar al estudiante a reconstruir su esquema de pensamiento y modelos mentales, por lo que se debe involucrar activamente al educando en la búsqueda, estudio, investigación, experimentación, reflexión, aplicación y comunicación del conocimiento (González, 2012), enfocándose en situaciones reales y actividades auténticas que vinculen el conocimiento con problemas cotidianos. En ese sentido, la flexibilidad y creatividad en la organización escolar son esenciales para orientar las tareas hacia un aprendizaje situado.

Asimismo, González (2012) señala que la adquisición de competencias en contextos de cambio constante es esencial para el desarrollo integral del individuo y la promoción de

la capacidad de aprender a aprender. En este contexto, el rol del docente se transforma en el de un facilitador del aprendizaje, encargado de diseñar, planificar, organizar, estimular, acompañar, proporcionar andamiaje, evaluar de manera diversificada y reorientar los procesos educativos de los estudiantes, flexibilizando y adaptando la enseñanza en los distintos contextos educativos.

En resumen, seguir el enfoque en competencias implica comprometerse con una docencia de calidad, buscando asegurar el aprendizaje de los estudiantes (Tobón, 2007), ya que es una concurrencia entre procesos cognoscitivos, instrumentos y estrategias, componentes que deben ser asumidos como un tejido, al igual que los mismos saberes (Tobón, 2005) y esto, tanto los programas de formación y docentes debiesen considerar de manera vigorosa.

### **5.3 LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

El liderazgo pedagógico es fundamental para el desarrollo y éxito de una institución educativa, siendo principalmente promovido por el director, el equipo directivo y de gestión. Acorde a lo señalado en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar del MINEDUC (2008), este liderazgo se manifiesta en la capacidad de orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales, guiando a los actores de la comunidad educativa hacia una misión y visión compartidas con el fin de alcanzar las metas institucionales establecidas.

Álvarez (2010) sostiene que el liderazgo hace referencia al desarrollo de habilidades para capacitar, facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar, modelar conductas, implicar, crear cultura y un largo etcétera vinculado a actitudes propias de la interacción y relación personal con los colaboradores, por lo que “el rol de quien lidera debe contribuir a que los profesores mejoren sus prácticas y eviten hundirse en la rutina del quehacer diario, la deserción de los estudiantes, la baja participación, las planificaciones descontextualizadas y la desmotivación” (Rodríguez 2011, como se citó en Jiménez y Parraguez, 2024).

Es por ello que el líder educativo debe ser capaz de articular una visión y misión claras, promoviendo el desarrollo profesional del docente y garantizando un entorno educativo positivo y enriquecedor. Su rol no solo abarca la gestión del currículo y la evaluación de prácticas docentes y de formación, sino también la participación activa de la comunidad educativa, la cual, Male y Palaiologou (2015) definen como ecología de comunidad, moldeada por valores sociales, economía global, medios de comunicación masiva, TIC y redes sociales y por factores externos relacionados con la educación, refiriéndose al currículum nacional y la presión académica de los puntajes de las evaluaciones estudiantiles.

Aunque esta información debiese encontrarse consignada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de una institución educativa, esto no garantiza la implementación efectiva de todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos o metas establecidos, y esas posibilidades aumentan cuando los agentes educativos no se encuentran completamente familiarizados con dicho documento.

El Ministerio de Educación subraya que, aunque es imprescindible contar con personal altamente capacitado para asumir el rol de líder educativo, el liderazgo se configura a través de un conjunto de acciones que se desarrollan de manera contextualizada y estratégica (Ministerio de Educación, División Educación General, 2019), por lo que es crucial disponer de un equipo de liderazgo competente en el diseño, elaboración y organización de planes efectivos destinados a la implementación y monitoreo de las metas de mejoramiento propuestas, y que sea capaz de formar equipos de trabajo colaborativos, donde cada integrante aporte con sus fortalezas profesionales específicas (Sepúlveda y Aparicio, 2017), que adopten estrategias innovadoras, que promuevan una cultura escolar inclusiva y aseguren mejoras continuas de las prácticas pedagógicas.

### **5.3.1 ENFOQUES CLAVES DEL LIDERAZGO PARA UNA GESTIÓN ESCOLAR EFICAZ**

Leithwood, Harris y Hopkins (2008), en base a evidencias empíricas dentro de su investigación, se han enfocado en cuatro categorías que describen los factores que

conlleven a un buen liderazgo escolar, las cuales tendrían un directo impacto en el educando:

- A) Establecer direcciones, donde la misión sea inspiradora y la visión y objetivos deben estar claramente estipulados.
- B) Desarrollo de personas, donde se priorice el crecimiento y desarrollo de los docentes a través del desarrollo profesional, mentorías.
- C) Rediseñar la organización, con el fin de mejorar la eficiencia, potenciar la colaboración, la creatividad, flexibilidad, estableciendo sistemas que mejoren la enseñanza y aprendizaje dentro de un clima escolar positivo.
- D) Gestionar el programa instruccional: enfocarse en mejorar resultados de enseñanza y aprendizaje, realizando monitoreos y seguimientos del progreso de los estudiantes, guiar y orientar a los docentes e implementar estrategias instruccionales basadas en evidencias; alinear el currículo con las diversas necesidades del educando.

En este caso, el liderazgo pedagógico cumple una función catalizadora con lineamientos fundamentales y monitoreables de altas expectativas para el crecimiento a nivel académico y la formación de estudiantes integrales, impulsando prácticas educativas efectivas, decisiones informadas basadas en el Marco de la Buena Enseñanza y el Currículum Nacional.

## **5.4 GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS**

### **5.4.1 CONCEPTO DE GESTIÓN**

Existen muchas concepciones acerca del término gestión, dependiendo del contexto en el cual se emplee. Benavides (2011) lo describe como directrices diseñadas para guiar la acción, prever y visualizar el uso de los recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos deseados, las cuales incluyen la secuencia de actividades a realizar para lograr estos objetivos, el tiempo requerido para cada parte y todos los eventos involucrados en su consecución.

## 5.4.2 CURRÍCULUM

El currículum educativo se refiere a un modelo pedagógico estructurado que establece los objetivos, las directrices para enfoques transversales, los temas y los contenidos apropiados para cada nivel educativo. Este modelo proporciona orientación sobre los métodos de enseñanza específicos de cada disciplina y se fundamenta en una base cultural común que asegura la calidad, la inclusión y la equidad.

Navas (2020), en su interpretación de González (2007), define el currículum como una selección cultural que incluye procesos (capacidades y valores), contenidos (formas de saber), y métodos y procedimientos (formas de hacer) requeridos por la sociedad en un contexto específico, los cuales establecen objetivos, directrices para enfoques transversales, formas y contenidos para cada nivel educativo las que aseguran la calidad, inclusión y equidad (Mineduc, Tres experiencias educativas, 2018).

Esta definición también enfatiza la necesidad de recursos adecuados, tales como infraestructura y medios físicos y humanos, que faciliten la construcción del pensamiento complejo y el desarrollo de capacidades cognitivas, afectivas y conductuales. El objetivo final es asegurar una educación coherente que abarque el ser, el saber y el hacer de los educandos.

Sin embargo, la interpretación y reflexión constante del currículum en las instituciones educativas individuales o grupales desempeña una función articuladora entre la teoría y la práctica en función al contexto educacional y su entorno (Mineduc, Tres experiencias educativas, 2018). A pesar de que se espera que los docentes deban trascender el marco delimitado por el currículum de cada disciplina, ya sea para responder a los contextos y necesidades educativas, también deben potenciar competencias emocionales e incorporar enfoques multidisciplinares.

Aunque la interpretación y reflexión sobre el currículum son cruciales, los espacios concedidos para dicha actividad no son concretamente utilizados para ese fin, y se destinan para otras acciones administrativas. Esta situación puede llevar a que la labor docente y la interpretación curricular no reconozcan la diversidad de contextos,

promoviendo una percepción de homogeneidad entre los estudiantes en lugar de valorar sus diferencias (Lagos, et al., 2021).

### **5.4.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN CURRICULAR**

En el marco de la gestión educativa se encuentra la gestión curricular, la que fundamentalmente implica la construcción de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, la que abarca ámbitos organizacionales de la institución escolar, aspectos administrativos, los roles de los diversos actores que son parte de la institución y la implementación del currículum nacional (Castro, 2005). Este conjunto tiene por objetivo asegurar la coherencia entre los planes y programas de estudio, su implementación en el aula y la adquisición de aprendizajes por parte del estudiantado (*Volante, et. Al., 2015*). La responsabilidad de la implementación recae en el director, el equipo directivo, el equipo técnico pedagógico y los docentes educativos, quienes deben asegurar la cobertura del currículo y mejorar la efectividad educativa, llevando a cabo revisiones conjuntas, análisis detallados y mejoras continuas en los procesos pedagógicos (Estándares indicativos del desempeño, p. 51) por lo que debe estar bien gestionado desde el principio, con coherencia entre la planificación y la evaluación (Salgado y Medel, 2015), así como también el desarrollo de materiales y el fortalecimiento de las estrategias de desarrollo profesional docente, tanto en su fase inicial como continua (Arratia, et al., p.97) para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, respondiendo a los desafíos y demandas actuales. Su conjunto es un elemento clave para alcanzar las metas educativas establecidas a nivel nacional.

## **5.5 GESTIÓN DE RECURSOS**

### **5.5.1 GESTIÓN DEL PERSONAL**

La gestión educativa según Omebe (2014) se refiere a la gestión estratégica de la fuerza laboral de una organización para alcanzar sus objetivos propuestos, e implica acciones como contratación de personal idóneo, desarrollo y supervisión, promoción, evaluación y motivación dentro de su labor con el fin de mejorar sus prácticas y competencias y evitar la rotación del personal.

Cabe mencionar que actualmente las instituciones educativas tienden a resistirse a usar la terminología de recursos humanos para dirigirse a aquellos funcionarios que contribuyen principalmente a la labor educativa. Dicho esto, se prefiere utilizar el término de gestión de personal o equipo multidisciplinario.

Dada la relevancia de este tema, sostenedores y directores de todas las dependencias deben hacerse cargo de la gestión de recursos humanos, definiendo mecanismos para seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y desvincular al personal (Celis, 2017). Las competencias y funciones del cargo de cada profesional dependen de la cultura organizativa y propósitos de la institución, siendo parte de la oferta educativa.

En cualquier empresa debe existir un lineamiento para el reclutamiento y contratación de personal, sin embargo, en el sistema educativo existe una precaria sensibilización hacia los nuevos colaboradores, enfocándose en aspectos principalmente administrativos, como la presentación de los proyectos educativos y el entorno social, y en ocasiones, se asume de forma errónea que el funcionario contratado, independiente de sus años de experiencia, es totalmente competente en su disciplina.

Un plan de acción bien definido para los nuevos funcionarios debería dotarse en aprendizaje dentro de su ejercicio docente, pesquisando competencias descendidas y contando con personal con experiencia que brinde tutoría para nivelar la calidad e integración al sistema y potenciar su desarrollo profesional.

El mejoramiento del desempeño profesional contribuye considerablemente en el funcionamiento eficaz de una institución, siempre y cuando estas mejoras a nivel educacional sean óptimas y sostenibles a largo plazo. Las capacitaciones y mentorías promueven la búsqueda de un entorno de excelencia y calidad, propiciando un buen entorno laboral, evitando las brechas y conllevando a homogeneizar el desempeño y la práctica docente en favor de las futuras generaciones. A pesar de ello, la formación de mentorías a nivel nacional no ha sido exhaustivamente investigada ni tampoco lo suficientemente promocionada, a diferencia de otros países (Universidad de Chile, 2019).

### **5.5.2 SISTEMA NACIONAL DE DESARROLLO DOCENTE**

En el año 2016 se promulgó la ley 20.903 sobre el Sistema Nacional de Desarrollo Docente, enfocándose en el perfeccionamiento y progreso en la carrera del docente mediante un proceso evaluativo integral a nivel nacional que reconoce competencias, experiencia, funciones docentes fuera del aula, innovación pedagógica y creación de recursos para el aprendizaje (Ministerio de educación, REVEDUC, s.a). Este sistema promueve alcanzar la estandarización y equidad en la calidad de educación, con la finalidad de que los docentes puedan alcanzar la idoneidad técnica profesional y moral contenida en las bases curriculares para la correcta aplicación y ejecución dentro de la disciplina. Contar con un equipo docente evaluado supone contribuir a la calidad de los procesos educativos y a la incrementación del rendimiento académico de estudiantes y la mejora continua a nivel institucional, cumpliendo con las normativas educacionales decretadas en la LGE.

### **5.5.3 DOTACIÓN DOCENTE: ROTACIÓN Y DESERCIÓN**

Uno de los factores que determina la cantidad de docentes necesarios en un sistema educativo se relaciona estrechamente con la cantidad de estudiantes de un establecimiento (Huat y Gorard, 2019) y es que, en la actualidad, la rotación y deserción docente influye directamente en la calidad educativa. Un estudio realizado por el CIAE (Centro de Investigación Avanzada en Educación, 2021) dieron cuenta que, entre los años 2005 y 2016, cerca de un 20% de docentes desertan de su labor antes de cumplir 5 años de ejercicio docente, y el 30% al cumplir 10 años, considerando sólo aquellos docentes quienes ingresaron a la carrera docente durante dichos años. Las razones aluden a la sensación de descontento en varios aspectos. Dentro de los más relevantes, según Gaete y Castro (2017), se encuentran las remuneraciones (desproporción entre cantidad de trabajo y salario), insatisfacción laboral (entiéndase como clima laboral desfavorable, falta de recursos, falta de apoyo por parte del área de gestión, excesiva burocracia administrativa, entre otros), sobrecarga de trabajo (aludiendo a la falta de tiempo libre con repercusiones en la vida familiar, sin considerar las distancias entre el hogar y el lugar de trabajo), desprofesionalización (escaso apoyo para desarrollar

mayores competencias profesionales y la falta de confianza por parte de directivos o sostenedores) y el contexto de alta vulnerabilidad de los centros escolares, ya que dichos contextos experimentan tasas de rotación más altas (Asmat, 2023). Sin embargo, los efectos negativos de la deserción causan inseguridad en los apoderados y estudiantes, como la pérdida de la continuidad en base a la esencia de la didáctica del docente, y su consecuencia se refleja en costos económicos y de aprendizaje.

En concordancia con dicha problemática, Orrego (2022) menciona la influencia del liderazgo directivo y docente en estos aspectos, ya que este facilita las condiciones teniendo una visión clara, entregando apoyo y potenciando la formación en servicio, creando ambientes laborales colaborativos y de confianza, y administrando de forma adecuada el presupuesto. Asimismo, menciona la necesidad de un liderazgo empoderado, donde se promueva y practique la autonomía de los docentes sobre sus responsabilidades educativas para así articular un plan de trabajo adecuado y fomentar un aprendizaje situado.

Es relevante que no solo en los docentes se centre el perfeccionamiento de su labor, sino que es importante invertir en mecanismos que ayuden a reorientar y fortalecer principalmente el rol y la labor de los equipos directivos y sostenedores enfocados en un buen liderazgo, en consonancia del logro de las competencias e intenciones institucionales. Las competencias analíticas, interpersonales y organizativas, y la implementación y evaluación de políticas y prácticas son rasgos de un líder escolar (Martínez e Ibarrola, 2015, p.61).

## **5.6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

La gestión financiera se refiere a las políticas, acciones y estrategias en la organización de las finanzas, cuyo fin es propiciar la sustentabilidad de un establecimiento educativo con el propósito principal de alcanzar las propias metas y desafíos de la institución, ya que todos los aspectos de esta gestión se ven reflejados en sus resultados, estructura financiera y como medida de su desempeño (Montaño, et Al., 2020). En el ámbito particular, existe un jefe administrativo y financiero en cada colegio administrado,

permitiendo a los directores enfocarse en la gestión pedagógica y, a la vez, actúan como intermediarios con el equipo central de finanzas y recursos humanos (Román, 2016).

La agencia de Calidad para la Educación, ACE, entrega lineamientos para fortalecer la gestión de recursos financieros, en la cual destaca realizar una planificación en base al presupuesto que identifique cuáles son las prioridades y necesidades de la institución; debe asegurar que todas sus actividades cumplan con las normativas educacionales vigentes; gestionar su participación en programas de apoyo y asistencia técnica, y uso de redes para potenciar su PEI (MINEDUC, 2016). Esto debe ser transparentado en una cuenta pública por parte del sostenedor, en la cual la comunidad educativa debe ser participe.

### **5.6.1 LEY SEP**

El año 2008 se promulgó y publicó la ley 20.248, conocida como la Ley de Subvención Escolar Preferencial (LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL, Ley n. 20.248 de 2008), la cual está dirigida a los establecimientos educacionales que poseen estudiantes de alta vulnerabilidad socioeconómica o con altos desafíos socioeducativos para mejorar sus estándares educativos y propiciar la equidad. Estos fondos incluyen la Subvención General, la SEP propiamente tal y el programa de Integración Escolar, PIE. Ante esto, la ley requiere que los establecimientos educacionales incorporados a este régimen cuenten con un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) para que iniciativas como contratación de personal especializado, mejoras de condiciones de aprendizaje y la adquisición de recursos educativos sean subvencionadas. Adicionalmente, los establecimientos educacionales adscritos deben mantener un registro ordenado de los ingresos y gastos, además de cumplir con la normativa con el fin de asegurar la transparencia y uso apropiado de los fondos otorgados.

Una buena gestión financiera puede resultar en el ideal de la educación, en un intento de disminuir las brechas socioeconómicas entre estudiantes, promoviendo la equidad como un valor humano, la sustentabilidad de la institución y la consecución de resultados educativos y propios institucionales.

## **5.7 GESTIÓN DE LOS RECURSOS EDUCATIVOS**

Son aquellas prácticas que aseguran que los soportes y servicios existan y sean utilizados por la comunidad educativa con el fin de conseguir un mejoramiento en la calidad educativa determinado en los ciclos, en base al proyecto educativo, lo que contribuye a facilitar el aprendizaje y la enseñanza. Estos son implementados por el sostenedor y directivos para garantizar el suministro, organización y uso, reutilización, adaptación y mejora de recursos educativos (Estándares Indicativos de Desempeño, MINEDUC, p. 99), tales como guías, instrumentos evaluativos, material didáctico, material audiovisual, recursos digitales, equipamientos, entre otros recursos.

## MARCO CONTEXTUAL

### 6.1 FUNDACIÓN EDUCACIONAL CHILE NORTE

La Fundación Educacional Chile Norte, ubicada en el sector norte de la ciudad, específicamente en Avenida Linderos #3650, en la zona urbana de la comuna de Arica, región XV de Arica y Parinacota, es un establecimiento particular subvencionado por el estado que proporciona servicios educacionales a la comunidad, bajo el lema "Desarrollo humano con visión de futuro".

En la actualidad, el colegio tiene una matrícula de 970 estudiantes, distribuidos en niveles de educación preescolar, básica y media. En el ámbito preescolar, se atiende a alumnos de prekínder y kínder; en educación básica, desde primero hasta sexto básico; y en enseñanza media, desde séptimo año hasta cuarto medio. Cada nivel comprende dos cursos, además de ofrecer modalidades humanista-científica y técnico profesional, con especialización en Conectividad y Redes. Aunque el número de estudiantes varía según los cupos, se estima un promedio entre 30 y 38 alumnos por sala de clases.

El establecimiento cuenta con un equipo multidisciplinario que abarca diversas áreas, compuesto por aproximadamente 120 profesionales y técnicos en educación. Este plantel incluye docentes de enseñanza general básica, especialistas en distintas disciplinas, psicopedagogas, educadoras de párvulos, técnicos en educación para niveles prebásicos y básicos, así como psicólogos e inspectores de patio. En el ámbito de gestión académica, se dispone de dos profesionales en la unidad técnico pedagógica, uno para educación básica (prekínder a sexto básico) y otro para séptimo año hasta cuarto medio; junto a un inspector general, un encargado de convivencia escolar que también actúa como asistente social, un orientador, un docente en el área de PME, la gerente del establecimiento encargada de la administración de la institución y el director.

Debido a los últimos años en donde la educación se vio afectada por causa de la pandemia, el colegio se encuentra implementando estrategias y trabajando en conjunto con el departamento de matemáticas y el departamento de idiomas (asignatura de

Lengua y Literatura) para mejorar los resultados de forma significativa de las evaluaciones estandarizadas a nivel nacional, como son la SIMCE y PAES.

## **6.2 RESEÑA HISTÓRICA**

El Colegio Chile Norte fue fundado el 24 de marzo de 2005 como Sociedad Educacional Chile Norte por Don Livio Belain y Don José Torres, quienes identificaron la necesidad de crear un establecimiento educativo entre la segunda y tercera etapa del sector 11 de Septiembre (sector norte de la ciudad). Esta iniciativa surgió para atender a la comunidad, especialmente a las familias social y económicamente más vulnerables, dado que otros liceos se encontraban a una distancia considerable, dificultando el acceso para muchas familias, en especial para los más jóvenes. Actualmente, las estadísticas indican que el 90% de los estudiantes, tanto en educación básica como media, pertenecen a sectores de alta vulnerabilidad. De la totalidad de la matrícula, 794 estudiantes han sido clasificados como prioritarios, 121 como preferentes, y solo el 10% no presenta ninguna clasificación de vulnerabilidad.

Durante el transcurso de los años, el colegio identificó la necesidad de expandir su infraestructura, especialmente tras la incorporación de cursos con JEC. En la actualidad, el establecimiento educativo cuenta con una infraestructura amplia que incluye 28 salones de clases, un laboratorio de computación, un laboratorio de ciencias, una sala de música equipada con instrumentos musicales y una bodega, dos canchas grandes techadas, un patio extenso equipado con juegos de alta seguridad dirigidos al nivel prebásico y oficinas para los distintos funcionarios. Se han implementado pantallas digitales interactivas táctiles que van desde prekínder hasta primero medio, así como dos centros de recursos para el aprendizaje (CRA) en los niveles de educación básica y media, los cuales están dotados de materiales de lectura, juegos y recursos para el apoyo de estudiantes y docentes. Adicionalmente, se dispone de salas para especialistas del programa de integración escolar y una sala de contención socioemocional. Muchos de los recursos, tanto los uniformes y útiles escolares que se les otorgan a los estudiantes, y especialmente aquellos tecnológicos y didácticos son dotados con fondos SEP.

Entre las actividades que conforman el sello educativo de la institución se incluyen galas folclóricas en la celebración de fiestas patrias, una gala artística como actividad de cierre de año para aquellos cursos que no participaron en la gala folclórica, una muestra pedagógica donde se exhiben evidencias de las actividades realizadas en diversas disciplinas, así como talleres y academias extraescolares (voleibol, natación, ajedrez, teatro, defensa personal, *cheerleading*, academia de canto en inglés y música, fútbol, tenis de mesa, yoga, entre otras), y las ceremonias de investidura para los estudiantes de tercero medio Técnico Profesional y las licenciaturas de ambos octavos y cuartos medios.

### **6.3 PROGRAMAS PARA EL APOYO ESCOLAR**

- JUNAEB, quien otorga beneficios para la alimentación de los estudiantes y atención en salud (como revisión oftalmológica y entrega de lentes).
- Orientador
- Programa Habilidades Para la Vida (Universidad de Tarapacá, sede Arica).
- Vacunación y salud (CESFAM Eugenio Petrucelli).
- Programa de integración escolar.

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

En un estudio investigativo, es crucial mantener el rigor científico, lo que implica garantizar la calidad y precisión del instrumento utilizado para recopilar información, con el fin de obtener resultados confiables. Para asegurar que las respuestas sean lo más objetivas posible, es importante que el investigador se encuentre inmerso en el entorno de las personas encuestadas.

La validez de un instrumento de evaluación se sustenta en criterios desarrollados por numerosos autores e investigadores, quienes han propuesto estándares de credibilidad para el material de investigación social, especialmente en estudios cualitativos. Estos criterios brindan orientación tanto para la creación como para la correcta aplicación del instrumento, asegurando su eficacia y confiabilidad en el contexto investigativo.

La principal finalidad de este instrumento de evaluación es recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción de los docentes en relación con aspectos clave del desempeño educativo y las acciones llevadas a cabo dentro de un establecimiento educacional. En particular, se centra en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos. A través de una escala Likert con valores de 1 a 4, se busca obtener un diagnóstico más preciso sobre la efectividad de los distintos equipos de trabajo, incluidos directivos, la unidad técnica y docentes, con el propósito de identificar áreas que requieren mejoras significativas en las prácticas pedagógicas, el liderazgo, la organización curricular y el uso de recursos. El instrumento se realizó considerando los estándares de la profesión docente y los descriptores de los dominios.

Posterior a la revisión, modificación y validación del instrumento de aplicación por parte de la profesora Marlenis Martínez Fuentes, se solicitó el permiso de aplicación a dos expertos en educación, a unidad técnica pedagógica de enseñanza media y al director del colegio, quien también es Doctor en Educación, para realizar una investigación por muestreo, donde se procede a seleccionar de manera aleatoria a 24 funcionarios de distintos ciclos educativos conformados por docentes de educación general básica, docentes especialistas en diversas disciplinas, coordinadores de departamento y

psicopedagogos. La recolección de datos se realizó a través de la plataforma *Google Forms* de manera anónima.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En esta sección, se presenta el análisis de los resultados finales obtenidos por medio de la encuesta realizada con el propósito de identificar las percepciones y opiniones del equipo docente sobre la gestión educacional en sus cuatro áreas.

### **8.1 ÁREA DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

En cuanto al área de formación basada en competencias se identifica que el equipo directivo alcanza un nivel generalizado en cuanto a sus funciones pedagógicas en el aspecto saber conocer, por lo que existe un espacio significativo para lograr un cumplimiento total de los estándares.

Con respecto a las estrategias metodológicas impulsadas por el equipo directivo, se evidencia la implementación de diversas metodologías en las prácticas docentes. Sin embargo, su aplicación carece de coherencia y enfoque estratégico, lo que podría comprometer la consecución de aprendizajes significativos. Resulta fundamental profundizar en la evaluación de la correspondencia entre las metodologías empleadas y los objetivos e indicadores curriculares establecidos, así como garantizar la consistencia de su aplicación en los diferentes contextos educativos.

En lo que respecta al uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se evidencia que, aunque la institución dispone de recursos tecnológicos que pueden optimizar la gestión pedagógica, las estrategias innovadoras no se aplican de manera consistente en todos los niveles educativos. Esta situación podría ser consecuencia tanto de la limitada inversión en plataformas digitales interactivas como de una capacitación insuficiente del equipo docente en el uso eficiente de estas herramientas. La falta de incorporación de las TIC limitaría el impacto positivo que estas tecnologías podrían tener en el desarrollo de competencias digitales, especialmente de los estudiantes.

En relación a la identificación de las características del grupo curso, aunque se considera frecuentemente para la planificación pedagógica, ciertos aspectos contextuales y específicos pueden quedar desatendidos, afectando la pertinencia de las estrategias

implementadas. Es crucial reforzar la personalización del proceso educativo para atender mejor las particularidades de cada grupo y así promover aprendizajes más significativos.

Si bien el equipo docente fomenta la flexibilidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la aplicación de adaptaciones curriculares y enfoques diferenciados no se lleva a cabo de forma estructurada ni tampoco sistemática. Esta situación limita la atención integral a los distintos ritmos y necesidades de aprendizaje del estudiantado, lo cual resulta esencial para garantizar una educación inclusiva y equitativa.

Sobre la evaluación del aprendizaje, la institución logra fomentar la diversificación de instrumentos evaluativos. Sin embargo, es necesario potenciar esta práctica, asegurando que los instrumentos se encuentren en concordancia con los objetivos pedagógicos y las competencias que se buscan desarrollar, integrando además los objetivos transversales que garanticen un desarrollo integral del estudiante. La falta de esta alineación podría incidir en la forma de evaluar de manera eficaz los aprendizajes esperados.

Por otro lado, referente a la realización de retroalimentación activa y diversificada, en la encuesta se identifica como un área crítica a mejorar. La retroalimentación proporcionada no es una práctica altamente frecuente en todas las asignaturas para potenciar la mejora continua del aprendizaje, siendo que la retroalimentación efectiva es esencial para orientar la didáctica de los docentes hacia el proceso educativo del educando, para así fortalecer el desarrollo de sus competencias. Es por ello que es necesario implementar estrategias más dinámicas y personalizadas que respondan a las necesidades de cada grupo de estudiantes.

En base al análisis de la dimensión saber ser en el área de formación basada en competencias, los resultados reflejan que, a pesar de que el equipo docente tiene una práctica que cumple en términos generales con los estándares evaluados, aún existen áreas que requieren ser mejoradas.

Los docentes suelen reflexionar de manera crítica sobre su propia práctica, pero no suele ser una actitud sistemática. Además, dentro de la práctica, los resultados reflejan que el

equipo docente tiende a organizar espacios, tiempos y recursos educativos para promover ambientes propicios para el aprendizaje, no obstante, hay un margen de mejora para que el proceso de planificación sea más consistente.

Los docentes valoran la importancia de la implementación y uso de TIC y el aprendizaje experiencial, pero la implementación de estas estrategias didácticas no es homogénea en todas las asignaturas impartidas, lo cual puede deberse principalmente a variaciones en la formación de cada docente.

Con respecto a la actualización y perfeccionamiento continuo del equipo docente, el 50% de los encuestados señala que el establecimiento no fomenta de manera eficaz instancias internas de formación, como capacitaciones o diplomados. A rasgos generales, son los docentes que, para mejorar su calidad de docencia, invierten en perfeccionamientos de manera particular que sirven para perfeccionar la labor docente, sin embargo, si bien desde la misma institución se invierten en algunos pocos cursos de perfeccionamientos, pocos de ellos son realmente útiles para complementar la práctica docente.

Con respecto a las estrategias de mediación y conexión de aprendizajes, estas no se aplican de manera efectiva, ya que es importante que se realice un análisis a nivel institucional para poder trabajar de manera progresiva las habilidades y objetivos de aprendizaje, por lo que falta implementar más estrategias de andamiaje en el ejercicio docente para realizar una conexión entre aprendizajes previos y nuevos en base a una red de contenidos que se realice en todos los niveles como trabajo colaborativo.

Por otro lado, en el área de formación basada en competencia, específicamente en la dimensión saber hacer, se realiza una evaluación a las acciones concretas del equipo pedagógico en cuanto a la preparación, planificación, evaluación y reflexión sobre sus prácticas con propósito de generar cambios significativos en el proceso de adquisición de aprendizaje. El 50% de los docentes encuestados sienten que el equipo pedagógico demuestra una capacidad aceptable para afrontar situaciones emergentes y adaptarse al proyecto educativo promoviendo aprendizaje con enfoque valórico, sin embargo, la postura y resolución frente a estas situaciones no siempre resulta ser efectiva. Esto

puede deberse a una falta de comunicación entre el equipo directivo y un correcto alineamiento protocolar, especialmente entre las unidades técnicas pedagógicas de los niveles de educación básica y enseñanza media, ya que ambas funcionarias presentan distintas formas de trabajo.

En cuanto a la planificación basada en objetivos y estándares curriculares, los encuestados sienten que el equipo docente planifica de manera coherente siguiendo las fases curriculares del Ministerio de Educación, pero aún no se evidencia de manera efectiva una planificación que se encuentre totalmente alineada con los aprendizajes esperados. Las posibles causas de esta situación pueden ser la falta de herramientas de seguimiento que permitan monitorear la coherencia entre los objetivos planificados y los resultados finales obtenidos. Además, los variados formatos de planificación utilizados en los distintos departamentos podrían afectar la uniformidad del proceso. Otro factor relevante es que no todos los docentes parecen dominar eficazmente los procedimientos necesarios para elaborar una planificación institucional coherente y estructurada.

Adicionalmente, más de la mitad de los encuestados siente que el equipo docente tiene en cuenta los conocimientos previos, los intereses y los distintos contextos personales de los estudiantes. No obstante, dichas consideraciones aún no se traducen a cabalidad en una planificación diferenciada, esto incluye ajustarse a estilos de aprendizaje, entorno y ritmos individuales. Esta situación podría deberse, en gran medida, a la falta de herramientas diagnósticas precisas, que permitan identificar de manera oportuna y clara las necesidades particulares de cada estudiante.

Con respecto al diseño y adaptación de estrategias e instrumentos de evaluación, es posible concluir que el equipo docente sí utiliza distintos instrumentos de evaluación, pero estos no garantizan en su totalidad ser una evaluación pertinente y justa para todos los estudiantes.

En cuanto al manejo de estrategias para promover la autonomía, muchos docentes sí reconocen la importancia de la autonomía y son capaces de aplicar estrategias pedagógicas en función de este objetivo transversal, pero no se aplica de forma

coherente en todos los niveles, ya que esto también depende del perfil profesional y las competencias específicas de cada docente en cada nivel.

Los docentes logran actualizar sus conocimientos basados en los marcos y referentes curriculares, como también ajustan sus propias metodologías con metodologías pedagógicas actuales, pero este proceso no es suficientemente estructurado y reforzado para garantizar que las estrategias de aprendizaje puedan alcanzar una mayor significancia en su práctica dentro del aula. Este punto debe ser directamente articulado con el proyecto educativo para mejorar el proceso pedagógico de manera transversal para fortalecer continuamente las prácticas pedagógicas a las necesidades actuales.

## **8.2 ÁREA LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

En el ámbito del liderazgo pedagógico, específicamente en la dimensión de establecer dirección, se evalúan las acciones que comprometen al equipo educativo, tanto a directivos como docentes, en el desempeño de su rol dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los encuestados identificaron oportunidades de mejoras o transformacionales en jornadas de reflexión, reuniones técnicas y de departamento. A pesar de las instancias entregadas, estas no resultan lo suficientemente efectivas para generar cambios significativos en cuanto a la entrega de conocimientos y fortalecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que en el funcionamiento a nivel institucional, como innovación metodológica, gestión de cambios en trabajo administrativo y cultura organizacional, pilares relevantes para fortalecer el trabajo colaborativo y retroalimentación entre pares. La idea es que este trabajo no solo se limite a la reflexión, sino que se traduzca en acciones concretas.

Con respecto a la alineación de experiencias de aprendizajes con el proyecto educativo, en concreto con la misión y visión institucional, los resultados obtenidos señalan que estas experiencias no se encuentran totalmente alineadas con los principios estipulados en la misión y visión de la institución, por lo que es necesario ajustar las experiencias de aprendizajes con los principios y valores fundamentales del establecimiento para

desarrollar de manera integral al estudiante y fortalecer la identidad propia del colegio. Las causas pueden ser vinculadas a la falta de conocimiento del PEI, específicamente la visión y misión del colegio; planificar de manera aislada los procesos y experiencias educativas, principalmente manteniendo un foco directo con los objetivos de aprendizaje de la asignatura en cuestión y no con el documento institucional.

En la encuesta realizada, la mitad de los encuestados señalan que en las reuniones con Unidad Técnica Pedagógica y de departamento sí se realizan de manera regular, sin embargo, se planifican y organizan tareas a corto plazo con resultados inmediatos, más que actividades y estrategias con resultados a largo plazo. Además, falta la realización de un seguimiento desde unidad técnica pedagógica como parte del aseguramiento del progreso educativo con resultados óptimos.

Además, se indica que existe una comunicación directa entre el director y el equipo técnico pedagógico y los coordinadores de departamento, pero aún se presentan indicadores que evidencian la necesidad de fortalecer una comunicación más efectiva entre los funcionarios. Una de las causas más evidentes que contribuyen a esta situación es la ausencia de procesos formales, como, por ejemplo, dejar evidencia de manera escrita para reforzar el compromiso de concretar los acuerdos tomados y asegurar la implementación de las decisiones tomadas en estas instancias. Por lo contrario, las habilidades de comunicación efectiva con el equipo directivo es un aspecto importante que se necesita mejorar, ya que los encuestados señalaron que sí existen dificultades para comunicarse de manera eficaz con los docentes, asistentes, e incluso, sostenedores. El desarrollo de esta habilidad comunicativa promueve el desarrollo de un ambiente laboral saludable, mayor compromiso con la institución educativa, estructura y una mayor motivación dentro del trabajo, de lo contrario, la falta de desarrollo de esta habilidad afecta de manera directa la coordinación interna, incluso, generando inconsistencia en las decisiones por parte del equipo directivo y dificultando el logro de las metas institucionales. Esto refleja la falta de protocolos claros en la transmisión de la información entre el mismo equipo directivo, como también hacia los demás actores educativos, causando pérdida de información relevante o confusión por disparidad de información.

Por otra parte, se reconoce la promoción de un ambiente de convivencia positivo e inclusivo, pero existe un margen de mejora para la consolidación de prácticas valóricas que involucren principalmente el respeto y la valoración de la diversidad de manera integral. En este aspecto, se evidencia una intervención poco efectiva a grandes rasgos por parte del equipo de convivencia escolar, ya que se suele focalizar en problemáticas individuales y no aborda problemáticas de manera eficiente cuando se trata de ciertas dinámicas a nivel grupal. Si bien, se cuenta con apoyo del programa de Habilidades para la Vida de la Universidad de Tarapacá de Arica, estos no han generado un impacto significativo en la comunidad educativa. Una de las posibles causas es la poca integración de las familias en estas situaciones, ya que se suelen principalmente abordar estas temáticas en las clases de orientación junto a los estudiantes.

Los docentes señalan que el equipo directivo realiza ajustes organizativos con la finalidad de mejorar el funcionamiento y de adaptarse a las nuevas necesidades que se presentan dentro de la comunidad educativa. No obstante, aunque la intención de generar cambios y modificaciones en favor de mejorar el funcionamiento a nivel institucional, los recursos humanos y las habilidades individuales de cada docente no siempre se desarrollan y utilizan de manera estratégica, es decir, las decisiones se enfocan en resolver situaciones problemáticas de manera inmediata en vez de anticiparse a necesidades futuras, careciendo de planes estratégicos que puedan tener resultados favorables a largo plazo.

En concordancia con lo anterior, es fundamental que se considere una evaluación exhaustiva que refleje causales subyacentes de los problemas identificados, ya sea en aspectos conductuales a nivel de convivencia escolar, bajo rendimiento en alguna habilidad o en alguna otra asignatura que sea impartida. Bajo este punto, también es necesario impulsar la participación de todos los actores educacionales en el rediseño organizativo, invitando a todos los miembros del equipo educativo a expresar sus opiniones y evitando la toma de decisiones de manera unilateral, ya que esto podría causar resistencia al cambio o falta de motivación cuando los cambios no responden a las necesidades o porque no se ajusta a las realidades de cada equipo.

Los docentes encuestados perciben que la institución educativa, especialmente los sostenedores, no siempre consideran ideas de otros actores educativos, privilegiando la verticalidad en cuanto a la toma de decisiones, lo que refleja una falta de cultura colaborativa que valore la diversidad de perspectivas. En relación a esto, también se señala que, si bien el director de la institución tiene la capacidad de resolver problemáticas, no siempre lo realiza de manera eficiente ni tampoco llegando a los mejores términos, ya sea entre docentes o con apoderados. Esto puede ser a causa de falta de procesos estructurados, falta de metodologías de seguimiento de la resolución del conflicto y falta de tiempo y recursos para que las decisiones sean analizadas a profundidad, generando resoluciones parciales. Este aspecto también funciona como un efecto dominó, conllevando a la falta de motivación y confianza en la gestión educativa por parte del directivo mayor, afectando el clima laboral y también puede causar que el problema pueda reaparecer.

Se señala, además, que el equipo directivo no suele proporcionar ideas claras e innovadoras que orienten de manera efectiva al equipo docente para lograr las metas propias institucionales. En este punto, un factor crucial es el liderazgo del equipo directivo, el cual también funciona gestionando de manera operativa diaria y no en planes estratégicos, lo que, en consecuencia, esto causa un estancamiento en cuanto al desarrollo de estrategias pedagógicas que puedan impulsar un mejor desempeño y alcanzar las metas establecidas en el PEI. Por ejemplo, si no se proponen nuevas metodologías y se continúa trabajando de una forma tradicionalista, es posible que los resultados sean limitados. Es por ello que también es importante actualizar el PEI y redefinir las metas y estrategias en base a las necesidades contemporáneas e ideales.

Además, se señala que el equipo directivo sí promueve estrategias para motivar al equipo docente, pero al no ser constante o sistemático, este no genera un impacto significativo, lo que puede causar una desmotivación en el equipo docente, ya que se suele realizar de manera genérica o representativa para todo un equipo. Es necesario recalcar una distinción de manera personalizada, acorde a la necesidad de cada docente.

En relación al rol de liderazgo de la Unidad Técnica Pedagógica, cuya función es apoyar y acompañar al equipo docente, se observa que no resulta lo suficientemente efectiva.

Si bien existe la intención de apoyar la labor pedagógica, no se logra desarrollar plenamente las competencias docentes a nivel transversal en cuanto a los niveles educacionales. Esto es causado principalmente por falta de delimitación clara de las responsabilidades de UTP, especialmente cuando existen dos encargadas que no se encuentran alineadas dentro de sus roles como equipo, lo que causa dificultades en la toma de decisiones sobre cómo proporcionar un apoyo adecuado al equipo docente. Además, UTP, especialmente en enseñanza básica, asume tareas operativas que debieran ser delegadas a otros docentes, lo que distrae su enfoque de las funciones administrativas y del ejercicio efectivo de su liderazgo pedagógico.

En cuanto a la dimensión de desarrollar personas, se evaluaron las acciones del equipo directivo y técnico pedagógico en cuanto a su acción motivadora e inspiradora para potenciar al personal educativo, con el fin de que se adquiriera un compromiso de mejora continua para optimizar procesos de enseñanza-aprendizaje.

Con respecto a la presencia visible de UTP en los niveles de educación básica y media, se reconoce una presencia activa dentro de su función, sin embargo, el 50% de los encuestados sienten que aún no son consolidadas como un referente que modele los valores promovidos por la institución. Si bien, se reconoce su visibilidad, el margen de mejora está presente. Las causales más frecuentes son la presencia irregular de UTP en los niveles educativos de enseñanza básica, especialmente con los docentes de especialidades y la falta de comunicación y coordinación entre la unidad técnica de enseñanza básica y los docentes mencionados.

En cuanto a la organización y proporción de una amplia gama de actividades y talleres destinados a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal, más de la mitad de los encuestados sienten que estas actividades organizadas por el equipo directivo no fomentan lo suficiente el pensamiento crítico y la creatividad en el personal docente, por lo que es necesario ampliar el tipo de actividades con este fin. No obstante, arriba del 50% de los encuestados señala que el equipo directivo sí proporciona espacios adecuados para el perfeccionamiento docente como talleres y jornadas de desarrollo profesional, pero no generan un mayor impacto en cuanto a una mejora significativa en la calidad docente.

Sobre el desarrollo profesional continuo del equipo directivo, muchos docentes se encuentran de acuerdo con que los esfuerzos de éstos no son suficientemente consistentes en su desempeño, y esto es reflejo de las dificultades en la distribución de tiempo para desarrollar mejor estas habilidades debido a excesivas responsabilidades administrativas. Además, también se refleja que la participación del personal directivo en procesos de aprendizaje continuo no es suficiente para desempeñarse de manera efectiva.

En la dimensión de gestión de la instrucción, se evalúa cómo el equipo directivo gestiona, supervisa y fortalece las prácticas pedagógicas dentro del aula para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En cuanto a la promoción y aplicación sistemática de instrumentos de evaluación, los resultados arrojan que el equipo directivo efectivamente aplica instrumentos de evaluación para identificar fortalezas y debilidades del equipo educativo, especialmente al final de cada semestre, pero no se garantiza que las oportunidades del desarrollo docente sean realmente potenciadas al siguiente año, esto a falta de un seguimiento para asegurar la calidad docente y generar acciones concretas para su mejoramiento. Aparte, los docentes reciben retroalimentación de manera formal tras las visitas esporádicas de directivos, sin embargo, algunos de ellos, a pesar de ser visitados y evaluados en aula, no reciben la retroalimentación correspondiente, por lo que afecta de manera directa la autorreflexión del ejercicio docente. A pesar de que se calendarizan las visitas al aula, muchas veces estas no se cumplen, ya sea por falta de tiempo y por ausencia de un conducto regular que estandarice y asegure la presencia de algún directivo en aula para homogeneizar la calidad docente según el perfil del establecimiento. También se destaca que el equipo directivo desarrolla procesos de observación y evaluación para tomar decisiones sobre la gestión educativa, desempeño docente y aprendizaje del estudiantado, pero tampoco su análisis es completamente detallado y absoluto.

Además, los profesores consideran que, si bien existen espacios para la reflexión pedagógica y el trabajo colaborativo, estas instancias no son lo suficientemente estructuradas para generar un cambio real en la práctica docente ni tampoco impulsan un trabajo interdisciplinario.

Otro aspecto relevante a destacar es la percepción de los docentes respecto a la gestión de la participación familiar dentro del proceso educativo. Según los encuestados, el equipo directivo gestiona de manera parcial y limitada la participación de las familias en el proceso educativo de los estudiantes, por lo que la falta de esta iniciativa puede obstaculizar la colaboración y acompañamiento activo entre la escuela y las familias, afectando de manera directa la relación sólida en la formación integral de los estudiantes. Las iniciativas para involucrar a las familias ocurren principalmente en situaciones específicas, generalmente ante problemas de índole de convivencia escolar, bajo rendimiento académico o inasistencias. Esto indica que la integración de las familias no se realiza como un proceso continuo, sino más bien como una medida reactiva donde las familias incluso pueden desarrollar una percepción negativa hacia el llamado del colegio, ya que lo asocian exclusivamente con situaciones problemáticas, lo que limita aún más la construcción de una relación sólida y colaborativa entre la escuela y la comunidad familiar.

Finalmente, si bien el equipo directivo cuenta con redes comunitarias, instituciones profesionales y entidades externas, aún falta cubrir algunas necesidades con el establecimiento. El generar acuerdos o convenios con otras instituciones también fortalece el vínculo de la comunidad y el autocuidado. Además, estas colaboraciones con instituciones externas deben estar integradas al PEI, para asegurar que las intervenciones sean coherentes con lo que se espera en la institución.

### **8.3 ÁREA DE GESTIÓN DEL CURRÍCULUM**

En esta dimensión se evalúan aspectos en la organización, monitoreo y organización del proceso de aprendizaje que refieren al desempeño del equipo directivo y técnico pedagógico con la finalidad de garantizar la coherencia y calidad en la implementación de las políticas, procedimientos y prácticas institucionales y promoviendo un proceso educativo alineado con los objetivos de aprendizaje, según el currículum nacional, y los estándares establecidos por el PEI.

Para iniciar, se analiza las asignaciones de tiempo para que los docentes y el equipo técnico pedagógico puedan definir metas formativas para responder a necesidades e

intereses de los estudiantes. Si bien el proceso educativo se fundamenta en teorías pedagógicas y estas logran ser implementadas, no se lleva a cabo un monitoreo adecuado que garantice la efectividad de las acciones realizadas para lograr dichas metas. Además, no se realizan estrategias más específicas para mejorar el impacto en el desarrollo de habilidades, lo que limita el alcance y el significado de los aprendizajes esperados.

También se destaca la participación colaborativa impulsada principalmente por el equipo directivo, pero aún existe un margen para fortalecer la claridad en la asignación de roles y responsabilidades de manera detallada. Si bien estos roles pueden estar descritos en documentación legalizada, hay ocasiones en que la práctica difiere de las funciones estipuladas, ya sea por falta de personal u organización.

Por otro lado, la calendarización anual es efectiva en la institución y se logra cumplir a rasgos generales, lo que muestra tener una buena organización, sin embargo, hay aspectos que hay que mejorar, como la modificación y aviso de fechas de actividades en los últimos meses del año.

Con respecto al aseguramiento de la ejecución de experiencias de aprendizaje, si bien se planifican adecuadamente las actividades, no siempre se implementan de manera adecuada debido a eventos imprevistos, como actividades institucionales, cambio de actividades escolares comunicados con poca anticipación, o por situaciones que están fuera del alcance del establecimiento educacional.

Además, el monitoreo regular del logro de los objetivos del plan anual se percibe como insuficiente, ya que existe una escasez de tiempo para llevar a cabalidad esta actividad entre el equipo directivo y los docentes. Además, los objetivos del plan sólo se analizan y se retroalimentan a final de año, por lo que no existe una evaluación formativa por falta de un seguimiento oportuno y constante en todas las asignaturas.

Los encuestados, adicionalmente, perciben que el equipo técnico pedagógico propone lineamientos metodológicos claros, pero no se asegura su implementación efectiva. Asimismo, y como se menciona anteriormente, los docentes sí reconocen la presencia y

acompañamiento en aula con la finalidad de generar una mejora continua y retroalimentación constructiva de la práctica docente, sin embargo, no se concreta de manera uniforme con todo el cuerpo docente.

Adicionalmente, los días jueves se destinan dos horas cronológicas destinadas a reuniones de departamento, sin embargo, estos tiempos no resultan totalmente efectivos, dado que no se permite realizar un análisis focalizado en las planificaciones de los integrantes de cada departamento y de compartimiento de metodologías. A esta situación se suma el hecho de que dichos tiempos también son asignados a los docentes que se encuentran realizando su evaluación docente, lo que limita su participación en las reuniones, afectando la continuidad y coordinación del trabajo colaborativo esperado dentro de los departamentos.

Al referirse al proceso de evaluaciones diagnósticas, de proceso y finales, se observa que UTP fomenta la formulación de distintas evaluaciones, pero el análisis de resultados para identificar necesidades apoyo no es transversal para todas las asignaturas ni para todos los cursos. El enfoque se ve concentrado en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Lengua y Literatura y Matemática. En el resto de las asignaturas solo se suele analizar los resultados finales, lo que limitaría de manera considerable la intervención oportuna en los distintos niveles.

Con respecto al intercambio de buenas prácticas y desarrollo de habilidades del siglo XXI, el equipo directivo no incentiva de manera suficiente el intercambio de prácticas pedagógicas que involucren estas habilidades que sí se encuentran en el currículum nacional. Se asume que los docentes dentro de sus prácticas integran el pensamiento crítico, la creatividad, comunicación y la colaboración entre pares, sin embargo, muchas veces se limita esta forma de aprendizaje. Una de las formas en cómo podría potenciarse el desarrollo de estas habilidades es a través del aprendizaje basado en proyectos (ABP) y la interdisciplinariedad, impulsando el trabajo en equipo por sobre las dinámicas individuales, alineado con las prácticas pedagógicas, habilidades transversales y las demandas actuales del entorno laboral.

En otro punto, con respecto a la reutilización y mejora de los recursos educativos, se deduce que esta práctica es aceptable y se permite su implementación opcional en la institución, sin embargo, no existe un sistema homogéneo que facilite la organización y el uso compartido de dichos recursos entre los profesores, puesto que no existen lineamientos para el uso de un repositorio común de recursos en plataformas digitales, ni tampoco se impulsa esta acción en los departamentos.

En el análisis de registro de objetivos claros en las planificaciones, se identifican de manera coherente en cada una de las planificaciones, ya que se encuentran estipuladas en un recuadro anterior a la planificación clase a clase de un documento, sin embargo, muchos docentes trabajan con objetivos más breves creados por ellos al redactar sus acciones en cada clase. Si bien esta práctica refleja la existencia de flexibilidad pedagógica, esto desviaría la atención del logro del objetivo pedagógico estándar establecido.

Con respecto a la introducción de nuevos conceptos, si bien los docentes logran vincularlos con los conocimientos previos de los estudiantes, faltan estrategias y metodologías de aplicación como el uso de mapas conceptuales o técnicas eficaces de andamiaje para facilitar la comprensión. En cuanto a la aplicación de estrategias variadas, más del 50% de los docentes encuestados las implementan, pero muchas veces se recurren a metodologías tradicionalistas, ya que se ha visto un resultado óptimo utilizando esa forma de enseñanza. Sin embargo, así como las sociedades avanzan, es ideal que el docente pueda ir actualizando sus metodologías para que sean más significativas en el proceso de aprendizaje. En relación a este punto, los recursos didácticos y tecnológicos sí se utilizan, sin embargo, la incorporación de más programas y plataformas podrían ser estrategias metodológicas que ayudan a maximizar la motivación, participación y aprendizaje. Dentro de las estrategias, también se señala la promoción y práctica graduada de habilidades, las cuales no solo deberían ser enseñadas en determinada unidad o actividad, sino que debiera integrarse como una práctica continua en el resto del año. La integración de rutinas pedagógicas con desafíos que incentiven la repetición no solo sería fructífera con el desarrollo de estudiantes de

menor edad, sino que también fomenta la formación de rutinas propias y estructura en los estudiantes adolescentes.

Más de la mitad de los docentes también señala que al menos, el 80% de los estudiantes de una clase participan activamente en experiencias de aprendizaje, sin embargo, existe un margen para generar una participación más inclusiva, considerando el contexto, las diversidades, las habilidades y la personalidad de cada estudiante. Lo ideal es enseñar y aplicar estrategias de motivación intrínseca, es decir, que la actividad en cuestión sea motivada por el interés y satisfacción personal de cada estudiante, evitando el funcionamiento bajo recompensas externas como un único incentivo.

En base a esta información, también se señala que existen adecuaciones curriculares gracias al apoyo de las psicopedagogas que trabajan y apoyan de manera focalizada a los grupos cursos, especialmente a los estudiantes que poseen algún diagnóstico específico certificado. Sin embargo, ellas se encargan de adaptar las estrategias para dicha minoría, por lo que este apoyo es limitado. Si bien en algunas oportunidades las psicopedagogas colaboran con los docentes en la planificación de actividades inclusivas, estas no se trabajan de igual forma con todo el cuerpo docente, lo que dificulta alcanzar una inclusión completa del 100% de los estudiantes en cada clase.

En cuanto al apoyo al desarrollo de los estudiantes, el cual evalúa las políticas, procedimientos y estrategias del establecimiento para aportar el desarrollo emocional, conductual y social de los estudiantes, tomando en cuenta sus necesidades, hay algunos aspectos a mejorar. Como se mencionaba anteriormente, el establecimiento sí cuenta con profesionales especializados para apoyar a estudiantes con dificultades de aprendizaje, pero los docentes encuestados están de acuerdo con que el número de especialistas es insuficiente para poder cubrir todas las necesidades de la comunidad educativa. El equipo que trabaja con los estudiantes pertenecientes al Programa de Integración Escolar (psicopedagogos, psicólogos y fonoaudiólogos) solo puede trabajar de manera focalizada y personalizada con aquellos estudiantes diagnosticados y que se encuentren formalmente dentro de este programa, sin embargo, existen estudiantes no diagnosticados que sí presentan algunas necesidades especiales, pero no reciben la

misma atención por no encontrarse dentro de este programa. Esta situación plantea la necesidad de aplicar estrategias de intervención para garantizar un acompañamiento más inclusivo, pero de los términos legales del Programa de Integración Escolar.

Sobre las estrategias para potenciar habilidades y diversidad de intereses, los encuestados coinciden en que el establecimiento implementa acciones específicas para ofrecer oportunidades de desarrollo a estudiantes con habilidades destacadas. Sin embargo, estas estrategias están limitadas a ciertas áreas, como el caso de los alumnos que participan en el taller de "Talento Matemático". Para el resto de los estudiantes, existen talleres y academias que son optativas para cada alumno, bajo sus preferencias y características, no obstante, al no ser obligatorias, implica que parte del colegio no participa de manera activa.

También se reconoce la existencia de estrategias para identificar y apoyar dificultades a nivel social, emocional y conductual de los estudiantes, pero no se aplican de manera uniforme en los niveles con todos los docentes, en particular, con aquellos docentes de especialidad que no desempeñan un rol de jefatura de curso. Además, los psicólogos que pertenecen al equipo de convivencia escolar realizan una pesquisa individualizada de las situaciones con estudiantes para verificar la necesidad de derivar a programas externos a la institución o gestionar algún tipo de apoyo de forma externa. Esta intervención valiosa podría resultar aún más favorable si la coordinación entre docentes y el equipo de convivencia fuese más estratégico para lograr un acompañamiento integral.

Además, se reconoce el rol fundamental de la familia y el impacto en la educación integral de los estudiantes, y a pesar de los intentos para involucrar a las familias activamente, en variadas ocasiones los esfuerzos no siempre se traducen en una colaboración efectiva en el proceso de aprendizaje del educando. En muchos casos las familias no cuentan con redes de apoyo para el cuidado y crianza de los estudiantes; comúnmente, los padres o madres asumen el rol de sostén económico de las familias, lo que implica que el ingreso monetario depende de ellos. Esta situación limita su disponibilidad de tiempo, dificultando su participación en reuniones escolares, actividades

extracurriculares o citas de apoderados, y lo que a su vez complica el seguimiento del progreso educativo de sus hijos. También en contextos vulnerables es posible encontrar familias con bajas habilidades parentales, lo que impacta significativamente en el desempeño educacional del estudiante, desarrollo de habilidades sociales-conductuales y especialmente afectivas y emocionales.

El 50% de los encuestados señala que el establecimiento organiza talleres orientados hacia el fortalecimiento de la relación entre la escuela y la familia, especialmente durante las reuniones de apoderados a través de la iniciativa “La escuela para padres”, sin embargo, estos talleres deberían ser más diversificados y frecuentes para generar un mayor impacto significativo; para educar a las familias y potenciar la responsabilidad parental durante el proceso de crianza.

La ausencia de apoderados a las reuniones de apoderados también afecta la falta de difusión de información relevante, lo que dificulta la comunicación entre la escuela y las familias efectivamente. Además, al tener pocos talleres durante el año, las temáticas son limitadas, lo que no contribuye a abarcar de manera total las temáticas relevantes durante el proceso de desarrollo biopsicosocial de los estudiantes.

#### **8.4 ÁREA GESTIÓN DE RECURSOS**

En este último punto que se centra en las políticas, procedimientos y prácticas necesarias para contar con un equipo profesional idóneo y comprometido, los resultados obtenidos dan a conocer que, si bien el establecimiento presenta a grandes rasgos un ambiente laboral favorable, existen áreas donde el cumplimiento es parcializado.

En respuesta acerca de las políticas de contratación, muchos de los encuestados reconocen que el colegio cuenta con políticas claras y efectivas para la contratación de personal profesional calificado para cada cargo, lo que potenciaría la calidad del plantel docente. Sin embargo, un aspecto importante a mejorar es el proceso de inducción para los nuevos profesionales. Es fundamental que los profesionales recién incorporados sean conocidos por el resto de los colegas y que su perfil se encuentre alineado con el proyecto educativo, así como con el reglamento de convivencia escolar y de evaluación

y promoción, para trabajar de manera adecuada con el resto de los funcionarios docentes.

Con respecto a las capacitaciones y talleres breves y periódicos al personal, estas no siempre se imparten en momentos adecuados ni tampoco se realiza un seguimiento de los conocimientos adquiridos en la práctica docente. Es necesario calendarizar capacitaciones de manera estratégica, en momentos del año donde puedan ser realmente útiles, como, por ejemplo, las capacitaciones del Marco de la Buena Enseñanza para mejorar el desempeño en la evaluación docente. Esta capacitación debe ser llevada a cabo en los primeros meses del año escolar y no al término del año.

También la institución debe considerar las sugerencias de los docentes para ser capacitados en áreas donde la aplicación de estrategias pedagógicas sea apropiada, considerando el tiempo que se invertirá para la adquisición de estas nuevas estrategias. Además, los docentes no deberían utilizar su tiempo de descanso para capacitaciones impartidas por la institución, a no ser que lo consideren como una real inversión para su quehacer pedagógico y sea una decisión personal.

En lo que respecta a las políticas justas de evaluación de desempeño, estas se consideran objetivas y conocidas por el personal docente, sin embargo, a pesar de que se encuentran basadas en el Marco de la Buena Enseñanza, estas podrían mejorarse con el fin de responder de mejor forma al contexto educativo. Una vez aplicadas las evaluaciones de desempeño, es necesario que el equipo docente realice una retroalimentación de los resultados obtenidos de manera legítima y transparente en presencia de un docente en función de ministro de fe.

Al ser consultados sobre la cantidad de personal contratado, el 50% de los encuestados señala que el número de los profesionales actualmente disponibles no es suficiente para cubrir todas las necesidades educativas en el establecimiento, más aún, en un contexto de alta vulnerabilidad. Esto puede ser causal de una sobrecarga laboral, lo que podría impactar en la calidad de trabajo. Lamentablemente, los fondos PIE y SEP presentan ciertas limitaciones y están restringidos a la contratación de una cierta cantidad de personal. Es por esta razón que es importante delimitar los roles y responsabilidades que

les competen a cada docente dentro del establecimiento para una gestión eficiente de los recursos humanos.

En relación al compromiso del personal con el Proyecto Educativo Institucional, se demuestra en gran parte un compromiso hacia dicho proyecto, sin embargo, no todos los miembros se sienten plenamente identificados con los valores y objetivos institucionales, lo que refleja que es necesario fortalecer el sentido de pertenencia a la institución y alinear las prácticas administrativas y pedagógicas con los principios del PEI.

Con respecto a la infraestructura del establecimiento, los docentes encuestados señalan que las instalaciones del colegio facilitan en gran medida el trabajo del personal, aunque podría haber algunos ajustes para optimizar el uso de los espacios y mejorar el desarrollo de las clases.

En relación al clima laboral entre los funcionarios, los docentes perciben que la relación a nivel general con los compañeros de trabajo es positiva y colaborativa, lo que contribuye al mantenimiento de un clima laboral saludable. Sin embargo, se identifica la necesidad de implementar y fortalecer las actividades de integración con el fin de potenciar el trabajo colaborativo e interdisciplinario para que las relaciones sociales-laborales entre funcionarios de distintas disciplinas sean estables.

En cuanto a la relación entre el equipo directivo y el personal docente, se evidencia la evidencia de una relación cercana y colaborativa entre ellos, pero aún se identifica una brecha de mejora para mejorar la efectiva, especialmente no existe una claridad objetiva de los lineamientos protocolares para la entrega efectiva de la información y gestión de situaciones emergentes. En casos de agresión entre estudiantes y profesores, se ha señalado que no siempre se aplican de manera adecuada los procedimientos para garantizar los derechos del docente afectado. Asimismo, se observa que, en algunas ocasiones, las decisiones se toman de manera apresurada, sin consultar ni considerar la opinión del equipo docente, lo que podría traer consecuencias a futuro.

Sobre la pregunta acerca del reconocimiento de los logros del personal, los docentes perciben que, si bien es una práctica visible, no se realiza de manera frecuente. De

hecho, los reconocimientos se gestionan y entregan a nivel representativo, lo que limita su impacto como una herramienta motivacional para el resto del equipo docente de manera individual. Además, la percepción sobre la promoción del desarrollo profesional indica que la institución debiese ofrecer más oportunidades de crecimiento y capacitación, como también invertir en becas y talleres accesibles, sin embargo, estas instancias formativas no deberían intervenir con horas lectivas, ni tampoco por el tiempo destinado a realizar trabajos de manera colaborativa entre docentes.

## PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo al análisis de los resultados de la encuesta aplicada, se elabora el siguiente plan de acción con el fin de mejorar las prácticas del establecimiento educacional en las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

### ÁREA: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Capacitar a los docentes en el uso de TIC y en la aplicación de nuevas metodologías pedagógicas a través de talleres prácticos y formación continua, para mejorar las prácticas de enseñanza-aprendizaje y fomentar el desarrollo de competencias digitales.</p>	<p>Asignar mentores líderes de innovación pedagógica para apoyar y asesorar a los docentes en implementación de TIC, para maximizar el uso didáctico y eficiente de las pizarras interactivas en clases.</p> <p>Organizar talleres específicos calendarizados durante el año sobre plataformas digitales útiles, especialmente centrado en herramientas de Google, <i>Canva</i>, <i>Genially</i>, <i>WordWall</i>, <i>Gynzy</i>, entre otras, con el fin de contextualizar estrategias en función de mejorar la participación e intervención de los estudiantes en clases de manera inclusiva y equitativa, y mejorar el proceso formativo en todos los niveles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encargado del laboratorio de enlaces.</li> <li>● Docentes con experiencia en uso de TIC.</li> <li>● Encargada SEP</li> </ul>

	<p>Integrar y verificar que estas estrategias aprendidas se encuentren en algún momento (inicio, desarrollo y/o cierre) de las clases planificadas.</p>	
<p>Actualizar y perfeccionar al personal docente en la diversificación de evaluaciones para desarrollar, implementar y evaluar de forma integral los conocimientos, habilidades prácticas, competencias socioemocionales y la capacidad reflexiva de los estudiantes para promover el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias alineadas con los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>Organizar talleres durante el año con apoyo de una ATE certificada enfocados en el diseño y aplicación de evaluaciones diversificadas y desarrollo de criterios de evaluación para asegurar que los docentes dominen metodologías evaluativas diversificadas.</p> <p>Verificar que en la planificación de cada unidad se integren distintos tipos de evaluaciones para desarrollar competencias alineadas a los objetivos de aprendizaje y el PEI.</p> <p>Realizar acompañamiento en el aula a los docentes durante la implementación de evaluaciones diversificadas y compartir los resultados obtenidos en las reuniones de departamento junto a UTP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director y encargado SEP</li> <li>● Unidad técnica pedagógica</li> <li>● Coordinadores de departamentos</li> <li>● Docentes</li> </ul>

	para brindar una retroalimentación efectiva, facilitar el intercambio de estrategias y experiencias entre los docentes y asegurar la aplicación adecuada de las metodologías evaluativas.	
--	---	--

### ÁREA: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
Planificar las reuniones de departamento y jornadas de reflexión docente durante el año con el fin de fomentar la innovación metodológica a través de la retroalimentación y trabajo interdisciplinario entre docentes, alineándose con el PEI, con el fin de maximizar la relevancia y efectividad en función de las necesidades del establecimiento educacional.	<p>Elaborar un calendario semestral de reuniones y jornadas reflexivas por cada departamento con los objetivos específicos de cada sesión, en concordancia con las metas del PEI.</p> <p>Elaborar actas de cada reunión por departamento, estipulando acuerdos tomados y responsables asignados para realizar un seguimiento de los compromisos en reuniones futuras. Estas actas deben ser conocidas y compartidas con los docentes y UTP, por lo que es ideal trabajarlo en una</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinadores de departamentos (departamento de idiomas, departamento de matemáticas, departamento de ciencias, artes y tecnología, departamento de historia, educación física y religión, departamento de educación básica y departamento de la especialidad de conectividad y redes).</li> </ul>

	<p>carpeta compartida a través de Google Drive.</p> <p>Asignar espacios y tiempos fijos dentro de las horas no lectivas, de manera que todos los docentes de cada departamento puedan trabajar juntos, sin que estos horarios puedan ser modificados por alguna otra actividad adicional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unidad técnica pedagógica</li> </ul>
<p>Planificar reuniones conjuntas entre distintos departamentos para compartir experiencias, estrategias y diseñar proyectos con objetivos vinculados entre disciplinas, con el fin de enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje y promover la integración interdisciplinaria, promoviendo una comprensión más profunda y significativa de la relación entre los saberes en el contexto del mundo real.</p>	<p>Establecer un calendario anual de reuniones conjuntas entre los distintos departamentos para planificar y colaborar en el desarrollo de actividades o proyectos comunes.</p> <p>Destinar espacios al cierre del año académico para la planificación de unidades, facilitando el intercambio de contenidos entre disciplinas y la coordinación de dichas unidades en función de los objetivos curriculares integrados entre las distintas áreas.</p> <p>Organizar a lo menos dos capacitaciones orientadas a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinadores de departamentos</li> <li>● Docentes</li> <li>● Docentes especialistas del área de educación diferencial</li> <li>● Equipo directivo</li> <li>● Unidad técnica pedagógica</li> <li>● Familias</li> </ul>

	<p>enfoques pedagógicos interdisciplinarios (Aprendizaje Basado en Proyectos), asegurando su eficiente ejecución a través de la definición de objetivos y criterios de evaluación comunes y facilitando la aplicación de los conocimientos adquiridos en contextos reales.</p> <p>Implementar la realización de al menos una actividad de Aprendizaje Basado en Proyectos por nivel durante el año, con el objetivo de potenciar significativamente el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Generar espacios de difusión del proceso y resultado de la actividad (ya sea, en reuniones técnicas, paneles informativos, RR.SS) para generar motivación y compromiso en la comunidad educativa y reforzar la importancia de la autonomía, liderazgo y trabajo colaborativo, tanto en docentes como en estudiantes.</p>	
--	--	--

	<p>Disponer de jornadas para establecer una red de contenidos en colaboración con todos los docentes de una misma disciplina, en conjunto con las educadoras de párvulo, para diseñar una red de contenidos progresiva y coherente, con el fin de abordar y trabajar contenidos, habilidades y competencias que se deben desarrollar desde primera infancia hasta la enseñanza media.</p>	
--	---	--

#### ÁREA: GESTIÓN CURRICULAR

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Verificar la correcta cobertura curricular en todas las asignaturas, monitoreando la aplicación de los contenidos planificados, la implementación de objetivos transversales que impulsen las habilidades del siglo XIX y el logro de los objetivos del plan anual.</p>	<p>Implementar un equipo multidisciplinario para revisar y monitorear de manera efectiva la entrega y contenidos de cada planificación, asegurando que la planificación cumpla con los objetivos del currículum nacional, y que las actividades mantengan coherencia con el PEI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo técnico - pedagógico</li> <li>● Encargados de departamentos</li> </ul>

	<p>Implementar visitas programadas de aula durante el año de manera efectiva a todos los docentes para observar la aplicación de las planificaciones y la didáctica docente, considerando márgenes de flexibilidad, con el fin de ofrecer una retroalimentación formativa y constructiva a los profesores. Posterior a la visita al aula, se deberá entregar, de manera individual y en un plazo máximo de 5 días hábiles, la retroalimentación basada en el instrumento evaluativo con el cual se ha valorado la práctica del docente y ofreciendo recomendaciones claras y aplicables para mejorar la práctica educativa.</p>	
<p>Institucionalizar evaluaciones diagnósticas en las asignaturas que cubran el contenido a nivel anual al inicio, mediados y cierre de año para verificar la progresión de la adquisición del aprendizaje de contenidos y</p>	<p>Realizar una misma evaluación diagnóstica, considerando los contenidos anuales para pesquisar a tiempo las habilidades adquiridas y pesquisar a tiempo para detectar las brechas de aprendizaje y así reajustar las estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo técnico pedagógico</li> <li>● Coordinadores de departamento</li> <li>● Familias</li> </ul>

<p>estrategias aplicadas durante la enseñanza.</p>	<p>estipuladas en las planificaciones.</p> <p>Informar a los apoderados sobre los resultados y planes de acción a seguir.</p> <p>Integrar y declarar este plan de acción en el PEI para monitorear la calidad educativa de los estudiantes.</p> <p>Realizar a fin de año una evaluación del impacto de las estrategias pedagógicas aplicadas, comparando los resultados iniciales, medios y finales con la finalidad de monitorear la efectividad de las estrategias didácticas para el siguiente año.</p>	
<p>Propiciar el uso compartido de recursos educativos para enriquecer las prácticas pedagógicas.</p>	<p>Implementar un repositorio digital, utilizando herramientas tecnológicas como carpetas compartidas, para centralizar y facilitar el acceso de todos los docentes a los recursos educativos enfocados en el diseño, desarrollo y evaluación de las unidades de contenido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encargado de enlaces</li> <li>● Equipo técnico pedagógico</li> <li>● Coordinadores de departamentos</li> <li>● Docentes</li> </ul>

## ÁREA: GESTIÓN DE RECURSOS

OBJETIVO	ACCIONES A REALIZAR	RESPONSABLE
<p>Fortalecer las competencias docentes a través de un plan estratégico de capacitaciones y calendarizadas durante el año alineados con las necesidades del equipo docente, asegurando que los conocimientos transmitidos sean aplicables en el quehacer docente.</p>	<p>Aplicar una encuesta a los docentes a fin de año para verificar las áreas de su práctica pedagógica que requieran ser más fortalecidas, con el fin de que dichas capacitaciones puedan ser planificadas y aplicadas a lo largo del año para que contribuyan efectivamente al quehacer y reflexión pedagógica.</p> <p>Realizar capacitaciones diferenciadas, si es necesario, para docentes de los distintos niveles, para asegurar la pertinencia de los contenidos a entregar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Director</li> <li>● Sostenedores</li> <li>● Equipo directivo</li> <li>● Encargada SEP</li> </ul>
<p>Generar un espacio de inducción al inicio del año o durante el año para integrar a los nuevos profesionales al equipo docente, alineándolos con las directrices institucionales y normativas</p>	<p>Elaborar un plan de bienvenida para inicio de año o cuando se requiera, con la finalidad de presentar al nuevo profesional a los funcionarios, especialmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Directivos</li> <li>● Unidad técnica pedagógica</li> <li>● Coordinador de departamento</li> </ul>

<p>con el propósito de fortalecer su sentido de pertenencia en la institución.</p>	<p>al equipo docente al que se integrará para facilitar su integración al entorno escolar.</p> <p>Realizar una breve reunión con el equipo directivo y de convivencia escolar, donde se presente el PEI, el contexto de la institución, la misión, la visión y los reglamentos de convivencia escolar y de evaluación y promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo de convivencia escolar</li> </ul>
<p>Propiciar una comunicación fluida y efectiva entre el equipo directivo y los docentes por medio de la implementación de protocolos claros y canales oficiales, así para garantizar la entrega de información oportuna y una gestión coordinada en situaciones emergentes.</p>	<p>Elaborar protocolos claros de comunicación interna entre docentes, detallando las formas de entrega de la información.</p> <p>Programar una o dos reuniones con el equipo docente para capacitar sobre el uso y los protocolos de las aplicaciones de comunicación para optimizar el intercambio de información y garantizar su correcta implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo directivo</li> <li>● Convivencia escolar</li> <li>● Encargado de Enlaces</li> <li>● Docentes</li> </ul>

	<p>Implementar canales oficiales y efectivos de comunicación entre el equipo directivo y los docentes, utilizando aplicaciones como <i>Gmail</i>, <i>WhatsApp</i> o <i>Zello</i>, con el propósito de garantizar que los mensajes importantes sean recibidos de manera oportuna y estén accesibles para todo el personal docente y los inspectores escolares, permitiendo una gestión eficiente en casos de emergencia en aula, información sobre los estudiantes, horarios de salida y otros comunicados relevantes.</p>	
--	---	--

## CONCLUSIÓN

A partir del diagnóstico realizado en las áreas de Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos, esta investigación ha permitido identificar necesidades críticas de mejora que afectan los procesos pedagógicos y administrativos del Colegio Chile Norte. Si bien existe un adecuado funcionamiento en diversas áreas, en cuanto al desarrollo de metodologías y la organización administrativa, la investigación reflejó que persisten desafíos relacionados principalmente con el fortalecimiento pedagógico y la formación por competencias, especialmente en la aplicación de planificaciones con experiencias integradoras, el trabajo colaborativo, la capacitación continua y la optimización de experiencias de aprendizaje, así como en la diversificación de la evaluación y el uso eficiente de recursos.

La implementación de las estrategias propuestas permitirá consolidar un entorno educativo más inclusivo y equitativo, alineado con las demandas actuales de la educación y enfocado en el desarrollo de competencias integrales que preparen a los estudiantes para contribuir activamente en la sociedad. Dado que el colegio atiende a una comunidad de alta vulnerabilidad socioeconómica, es fundamental que las mejoras propuestas respondan no solo a los estándares educativos, sino también a las necesidades particulares del contexto.

El éxito de este proceso de mejoramiento institucional solo dependerá del compromiso de los líderes educativos y de la capacidad del colegio para adaptarse a las exigencias contemporáneas, promoviendo una mejora continua tanto en las prácticas pedagógicas como en la gestión administrativa. De esta manera, el Colegio Chile Norte podrá optimizar su desempeño institucional y consolidarse como un referente educativo, ofreciendo una educación inclusiva y orientada hacia el crecimiento integral de sus estudiantes y el fortalecimiento de su comunidad, tal como se estipula en el Marco de la Buena Enseñanza.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar. *Gestión curricular* (1.<sup>a</sup> ed.). Wolters Kluwer. ISBN 8471979292, 9788471979292. <https://es.scribd.com/document/485691431/Liderazgo-Compartido-Buenas-Practicas-de-Direccion-Escolar>
- Asmat, W. (2023). Rotación de personal docente y los logros de aprendizaje en la Facultad de Administración de la Universidad Peruana de los Andes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* Mayo-Junio, 2023, Volumen 7, Número 3. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6554/10009/>
- Benavides, L. (2011) : GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN JUAN DE BUCAY” DEL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE ( BUCAY). Tesis de grado previa la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo. Centro Universitario Guayaquil. [https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Castro, F. (2005). GESTIÓN CURRICULAR: UNA NUEVA MIRADA SOBRE EL CURRÍCULUM Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA. *Horizontes Educativos*, núm. 10, 2005, pp. 13-25. Universidad del Bío Bío. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2014/09/curriculum.pdf>
- Castro, E. (2004). El currículo basado en Competencias: factor de mejoramiento de la calidad de la educación Superior y criterio para la acreditación nacional e internacional de títulos y grados. Santiago, Chile.
- Centro de Investigación Avanzada en Educación (9 de abril del 2021). EL 20% DE PROFESORES SE RETIRA EN LOS PRIMEROS 5 AÑOS DE VIDA LABORAL Y LAS ESPECIALIDADES MÁS CRÍTICAS SON EDUCACIÓN PARVULARIA Y

MEDIA. Universidad de Chile.  
[https://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view\\_noticias&id=2206&langSite=es](https://www.ciae.uchile.cl/index.php?page=view_noticias&id=2206&langSite=es)

Celis, M. (2017) Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente. Gobierno de Chile. Fundación Chile. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/09/DOC1-gestion-RRHH.pdf>

Congreso de la República de Chile. (1 de octubre del 2021). Ley nro. 20.248. ESTABLECE LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. 25 de enero del 2008. D.O. nro. 21.302. <https://bcn.cl/2f6q4>

Gaete, A., Castro, M., Pino, F y Mancilla, D. (2017). Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver\*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Estudios Pedagógicos XLIII, N° 1: 123-138, 2017. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n1/art08.pdf>

González, C. (2012) APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS:  
APRENDIZAJE Y SERVICIO  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4644809>

Huat, B. y Gorard, S. (2019) Why don't we have enough teachers?: A reconsideration of the available evidence. Roudledge Taylor & Francis Group. RESEARCH PAPERS IN EDUCATION 2020, VOL. 35, NO. 4, 416–442 DOI: <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1568535>  
<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/02671522.2019.1568535?needAccess=true>

Jiménez Vivas, A., & Parraguez Núñez, P. (2024). Implicación del liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional docente. Un estudio en Latinoamérica. Estudios Sobre Educación, 47, 101–123. <https://doi.org/10.15581/004.47.005>

- Jover, G., & García Fernández, A. (2015). Relectura de la educación por competencias desde el pragmatismo de John Dewey. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 16(1), 32–43. <https://doi.org/10.14201/eks20151613243>
- Lagos, F. (2021). LA INTERPRETACIÓN DEL CURRÍCULUM EN LA ESCUELA Y EL ROL DEL PROFESOR ANÁLISIS DE CASO DE PROFESORA GUÍA EN LICEO DARÍO SALAS. Informe final para Seminario de Título EL CURRÍCULUM COMO CAMPO DE ESTUDIO. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/186229/La-interpretacion-del-curriculum-en-la-escuela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1. Pp. 27\_42. University of Toronto, Toronto, Canada; Leadership and Policy Unit, University of Warwick, UK; London Centre for Leadership in Learning, Institute of Education, London, UK.
- Martínez, A., Ibarrola, S. (2015). LIDERAZGO DEL PROFESOR: OBJETIVO BÁSICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*. N.º 67 (2015), pp. 55-70 (ISSN: 1022-6508) - OEI/CAEU <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>
- Martínez-Nova, A., Gil-Quintana, J., & Hueso-Romero, J. (2024). Enfoque por competencias en la formación técnica: estudio de caso sobre el ITSC y el Infotep en la República Dominicana. *Educación* (10199403), 33(65), 142–165. <https://doi.org/10.18800/educacion.202402.A007>
- Ministerio de Educación, División Educación General (2019). Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos: Herramienta 2: Liderazgo Escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)

Ministerio de Educación (s.f) . Marco para la Buena Dirección  
<https://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/buenadireccion/gestion.php>

Ministerio de Educación (2008). Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18640>

Ministerio de Educación (2018). Tres experiencias educativas: Un aporte para la reflexión curricular.  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14518/Tres-experiencias-educ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación, Agencia de la calidad de la educación y Superintendencia de Educación (2016) Revisión OCDE de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/01/Revisi%C3%B3n-OCDE-de-pol%C3%ADticas-para-mejorar-el-uso-de-recursos-en-las-escuelas.pdf>

Montaño, S., López, D. y Socarras, C. (2020) Gestión financiera en instituciones públicas de Primaria y Secundaria. Revista Espacios. Vol. 41 (Nº 13) Año 2020. Pág. 19.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p19.pdf>

Navas, M. (2020). Currículo: Teorías, conceptualización y tendencias. Ecoe Ediciones.  
[https://www.google.cl/books/edition/Curr%C3%ADculo\\_teor%C3%ADas\\_conceptualizaci%C3%B3n\\_y/LHfYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=autores+que+hablan+sobre+el+curr%C3%ADculum+en+educacion&printsec=frontcover](https://www.google.cl/books/edition/Curr%C3%ADculo_teor%C3%ADas_conceptualizaci%C3%B3n_y/LHfYEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=autores+que+hablan+sobre+el+curr%C3%ADculum+en+educacion&printsec=frontcover)

- Omebe, Ch. (2014). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EDUCATION: ISSUES AND CHALLENGES. British Journal of Education Vol.2, No.7, pp.26-31. European Centre for Research Training and Development UK. <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Human-Resource-Management-In-Education.pdf>
- Orrego, V. (2022). Rotación y deserción docente en Chile: ¿Por qué es importante y cómo prevenirla y/o mitigarla? Revista de Estudios y Experiencias en Educación. Universidad Diego Portales. <https://www.scielo.cl/pdf/rexe/v22n50/0718-5162-rexe-22-50-267.pdf>
- Pérez, A. (2007). La naturaleza de las competencias básicas y sus aplicaciones pedagógicas. Cuadernos de Educación de Cantabria 1. Consejería de Educación de Cantabria. Disponible en [https://www.educantabria.es/documents/39930/291491/Cuadernos\\_Educacion\\_1.pdf/2bc6ce09-3c3a-fa9d-cc76-a67efc050b52?t=1635344698129](https://www.educantabria.es/documents/39930/291491/Cuadernos_Educacion_1.pdf/2bc6ce09-3c3a-fa9d-cc76-a67efc050b52?t=1635344698129)
- Román, M. (2016). ESTUDIO LEVANTAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN TERRITORIAL EN RED DE ESTABLECIMIENTOS SUBVENCIONADOS. Encargado del Ministerio de Educación de Chile y Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Centro de investigación y desarrollo de la educación. Universidad Alberto Hurtado. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18765/E16-0003.pdf?sequence=1>
- Salgado, M. y Medel, J. GESTIÓN CURRICULAR AL SERVICIO DE APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS. DESARROLLO DE PROYECTO DE DIRECCIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES. Universidad del Bío Bío. [http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado\\_Bustamante\\_Marianela.pdf](http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf)

- Sánchez, L. (2005) LOS TRES PILARES DE LA EDUCACIÓN Y EL PAPEL DEL MAESTRO EN EL TALLER DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO CRÍTICO Y CREATIVO. Universidad Veracruzana. Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2013/06/SIETE.pdf>
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2017). El desafío de los directores de escuelas chilenas: liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. Revista Gestión de la Educación. Escuela de administración educativa. URL: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/30599/30488>
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias. Ecoe Ediciones. [https://diplomadotutorescobaem.files.wordpress.com/2012/10/el\\_desempeno\\_idoneo-1.pdf](https://diplomadotutorescobaem.files.wordpress.com/2012/10/el_desempeno_idoneo-1.pdf)
- Tobón, S. (2007). Aspectos básicos en la formación basada en competencias. *I+ T+ C- Research, Technology and Science-Unicomfauca*, 1(1).
- UNESCO. (2017). *Orientaciones técnicas para el desarrollo de la educación inicial inclusiva: Una base sólida para todos los niños*. UNESCO. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdf\\_0000245195\\_spa&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach\\_import\\_70979c9c-b5de-4aab-9f6b-34633cc661d6%3F\\_%3D245195spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000245195\\_spa/PDF/245195spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A48%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C68%2C613%2C0%5D](https://unesdoc.unesco.org/in/documentViewer.xhtml?v=2.1.196&id=p::usmarcdf_0000245195_spa&file=/in/rest/annotationSVC/DownloadWatermarkedAttachment/attach_import_70979c9c-b5de-4aab-9f6b-34633cc661d6%3F_%3D245195spa.pdf&locale=es&multi=true&ark=/ark:/48223/pf0000245195_spa/PDF/245195spa.pdf#%5B%7B%22num%22%3A48%2C%22gen%22%3A0%7D%2C%7B%22name%22%3A%22XYZ%22%7D%2C68%2C613%2C0%5D)
- Universidad de Chile (2019). Formación de mentorías para docentes noveles: una necesidad pendiente. <https://uchile.cl/noticias/156902/formacion-de-mentorias-para-docentes-noveles-una-necesidad-pendiente>

Volante, P., Bogolasky, F., Derby, F., y Gutiérrez, G. (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas*, 14(2), 96-108. <https://dx.doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL14-ISSUE2-FULLTEXT-445> . <https://www.scielo.cl/pdf/psicop/v14n2/art10.pdf>

## ANEXOS

### 12.1 INSTRUMENTO EVALUATIVO

Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico, Gestión Curricular y Gestión de Recursos del Colegio Chile Norte, de la comuna de Arica (XV región)

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

#### Instrucciones:

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

Valor y Nivel de calidad
1. <i>Incumplimiento significativo del estándar.</i>
2. <i>Cumplimiento mínimo del estándar.</i>
3. <i>Cumplimiento a rasgos generales del estándar.</i>
4. <i>Cumplimiento total del estándar.</i>

#### 1. Área de formación basada en competencia.

##### 1.1 Dimensión "Saber conocer".

**Proceso general para evaluar:** Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer diseño e implementación; analizar y evaluar los procesos educativos realizados de forma intencionada y actualizada, demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación, según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas, siendo mediadores para facilitar el desarrollo de las competencias de los estudiantes.

	1	2	3	4
1.-El equipo educativo (sean directivos, coordinadores y docentes) promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza con el fin de que los estudiantes logren los conocimientos, en base a objetivos e indicadores.				
2.-El equipo educativo promueve la flexibilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, ya sea, adaptando el contenido, los objetivos, métodos de enseñanza, y considerando ritmos de aprendizajes para el desarrollo de los estudiantes.				
3.-El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación (distintas metodologías y uso de TIC) en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los estudiantes logren obtener aprendizajes significativos.				
4.-El equipo educativo identifica y considera las diferentes características de cada grupo curso para entregar los aprendizajes pertinentes.				
5.-El equipo educativo utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los estudiantes, considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.				
6.-El equipo docente efectúa una retroalimentación activa y de diversas formas con los estudiantes, con el fin de perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.				
<b>1. Área formación basada en competencia.</b> <b>1.2 Dimensión saber ser.</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Acciones del profesional; sobre cómo sus capacidades emocionales, éticas y morales forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en aula (práctica pedagógica).				
	1	2	3	4
1.- Los integrantes del equipo docente reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica y objetiva, tanto individualmente como entre pares.				
2.-El equipo docente reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos).				

3.-El educador considera el aprendizaje basado en experiencias y el uso de TIC como estrategias pedagógicas fundamentales.				
4.-El equipo docente está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, entre otros, utilizando las fuentes de información disponibles (capacitaciones, cursos, diplomados, magíster, etc.).				
5.-El equipo docente planifica los procesos de evaluación de forma coherente en base al contenido y a la característica de los estudiantes, según el currículum vigente				
6.-El equipo docente utiliza estrategias de mediación que permiten el andamiaje y conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.				
<b>1. Área formación basada en competencia.</b> <b>1.3 Dimensión saber hacer.</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo técnico-pedagógico se encuentra preparado para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su PEI, de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.				
2.-Los docentes son capaces de planificar en base a los objetivos planteados y estándares curriculares de manera coherente, enfocándose en alcanzar estos objetivos de aprendizaje, según indican las bases curriculares del Ministerio de Educación.				
3.-El equipo educativo considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los estudiantes y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.				
4.-El equipo docente conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando				

pertinencia para que los estudiantes demuestren lo que han aprendido.				
5.-El equipo docente maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.				
6.-El equipo docente actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares, etc., lo que causa que año a año cambien o varíen las estrategias de aprendizaje.				
<b>2. Área Liderazgo pedagógico.</b> <b>2.1 Dimensión Establecer Dirección.</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Acciones que permiten involucrar al equipo educativo (directivos y docentes) el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión, reuniones técnicas y/o de departamento.				
2.-El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.				
3.-El equipo docente lleva a cabo reuniones periódicas con unidad técnica o con su respectivo departamento para comunicar con claridad y coordinar actividades y metas a corto, mediano y largo plazo.				
4.-El director promueve la comunicación directa con el equipo técnico (UTP y coordinadores) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo, entregando instancias con este fin.				
<b>2.2 Rediseñar la organización.</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo docente construye ambientes de buena				

convivencia; participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.				
2.-El equipo directivo suele rediseñar la organización (mejora en el funcionamiento y se adapta a nuevas necesidades), de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades.				
3.-El equipo directivo y los coordinadores orientan con ideas claras y novedosas al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.				
4.-El director y el equipo directivo buscan estrategias para motivar al equipo docente, así para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y, de esa forma, ejerzan su función de la mejor manera posible.				
5.-El director y el resto del equipo directivo poseen las habilidades para comunicarse de forma efectiva, tanto con sus docentes y asistentes como con los sostenedores del colegio.				
6.-El director y el equipo directivo están dispuestos a aceptar ideas de otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización, considerando la opinión de los docentes al respecto.				
7.-El director tiene la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos				
8.-El equipo Técnico Pedagógico funciona como un líder contenedor para desarrollar las competencias del equipo docente.				
<b>2.3 Desarrollar personas</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo Técnico Pedagógico posee una presencia visible en los niveles de educación básica y media, modelando los valores promovidos en el establecimiento.				
2.-El equipo directivo organiza y proporciona una amplia gama de actividades y talleres destinados a la estimulación y el desarrollo intelectual (pensamiento				

crítico y creatividad) para el personal.				
3.-El equipo directivo otorga espacios propicios para el perfeccionamiento de su equipo docente (feedback, capacitaciones, jornadas de desarrollo profesional, etc.).				
4.-El equipo directivo participa en un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo profesional, con el fin de mejorar su desempeño y obtener mejores herramientas y resultados.				
5.-El equipo directivo fomenta e incentiva la participación de la comunidad educativa en un proceso continuo de aprendizaje y mejora profesional.				
<b>2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas por el equipo directivo.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo directivo promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo, para así fortalecer el quehacer pedagógico.				
2.-Cada miembro del equipo docente recibe de manera formal e individual los resultados obtenidos de la evaluación en las visitas en el aula, generando autorreflexión y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.				
3.-El equipo directivo desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios; tomando decisiones respecto de la gestión educativa (funcionamiento educativo, desempeño de los docentes, aprendizaje del estudiante y eficacia de los programas educativos).				
4.-El equipo directivo promueve procesos de reflexión y generación de conocimiento, desarrollando comunidades de aprendizaje y potenciando el trabajo colaborativo entre los distintos profesores de asignatura.				
5.-El equipo directivo gestiona estrategias para integrar la participación de la familia en los procesos educativos de los estudiantes, promoviendo una comunicación efectiva				

constante que propicia el trabajo colaborativo.				
6.-El equipo directivo gestiona la participación de la comunidad y/o redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos y regulatorios, generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.				
<b>3.Área de gestión del currículum</b> <b>3.1 Dimensión: Gestión pedagógica</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El equipo directivo asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.				
2.-El director organiza la participación colaborativa de todos los agentes educativos en las experiencias de aprendizaje, distribuyendo y aclarando los roles y funciones de cada uno de ellos.				
3.-El equipo directivo promueve la elaboración de una calendarización anual de las actividades extracurriculares a cubrir en cada mes del año.				
4.-El equipo directivo asegura la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos y lineamientos claros para evitar la interrupción y/o la no realización de la experiencia.				
5.-El equipo directivo, especialmente la Unidad Técnica Pedagógica, monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.				
6.-El equipo Técnico Pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
7.-El equipo Técnico Pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las experiencias				

educativas, las que explicitan los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8.-Cada departamento tiene un espacio efectivo para revisar y analizar las planificaciones, para así mejorar su contenido y alinear los contenidos en base a un perfil de egreso del curso.				
9.-El equipo directivo realiza procedimientos de acompañamiento, al menos una vez por semestre a los docentes en el aula, que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10.-La Unidad Técnica Pedagógica incentiva a que se formulen y ejecuten evaluaciones de diagnóstico, de proceso y final en todos los ciclos, analizando los resultados a tiempo de manera que estas constituyan parte del aprendizaje y del análisis de resultados.				
11.-El equipo directivo organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores para identificar a los estudiantes que necesitan apoyo para así determinar las metodologías, nivelaciones o prácticas a mejorar.				
12.-El equipo directivo organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades para desarrollar habilidades del siglo XXI en los estudiantes.				
13.-El equipo técnico-pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema homogéneo para su organización y uso compartido.				
<b>3.2 Dimensión: enseñanza y aprendizaje en el aula.</b> <b>Proceso general a evaluar:</b> Estrategias utilizadas por los docentes para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Si usted es docente, responda la pregunta como si fuese de manera personal en su rol como docente.				
	1	2	3	4

1.-Los docentes registran objetivos claros en las planificaciones y éstos tienen completa relación con la experiencia de aprendizaje.				
2.-Los docentes introducen nuevos conceptos con claridad, mediando para que estos se incorporen a los conocimientos previos				
3.-Los docentes aplican variadas estrategias de enseñanza, especialmente las que se encuentran basadas en las experiencias del estudiantado y que, además, fomentan la curiosidad, la responsabilidad y la autonomía.				
4.-Los profesores incorporan recursos didácticos y tecnológicos que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5.-Los docentes motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen habilidades adquiridas de forma graduada, variada y distribuida a lo largo del tiempo.				
6.-Los profesores logran que, al menos, un 80% de los estudiantes de cada clase participen de manera activa de las experiencias, esto es, que se encuentren atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, etc., considerando el nivel de desarrollo de ellos.				
7.-Los docentes respetan las diferencias que existen en cada grupo curso, incluso, realizando algunas adecuaciones curriculares pertinentes en la planificación de la clase.				
8.- Los docentes autogestionan el trabajo con otras redes dentro del colegio con el fin de permitir una adecuación, de acuerdo con las necesidades de cada estudiante.				
<b>3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</b>				
<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo emocional, conductual y social de los estudiantes, considerando sus diferentes necesidades.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El establecimiento cuenta con un equipo de profesionales suficiente para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan algunas dificultades en el aprendizaje.				

2.-El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3.-El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, emocionales y conductuales.				
4.-El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los estudiantes con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (si es necesario), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5.-El establecimiento valida a la familia como el primer educador, haciéndolo participe en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos/as				
6.-El establecimiento trabaja con las familias, realizando talleres con el fin de potenciar los lazos con el colegio y, por supuesto, las experiencias de aprendizaje con sus hijos/as.				
<b>4. Área Gestión de Recursos</b>				
<b>4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo de funcionarios profesionales idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.-El colegio cuenta con políticas claras para la contratación de personal profesional, idóneos y calificados para su cargo.				
2.-El colegio tiene procedimientos efectivos para la capacitación continua de personal en momentos del año, donde el personal realmente pueda aplicar los conocimientos adquiridos.				
3.-Las políticas de evaluación del desempeño de los docentes son justas y objetivas, y se encuentran claramente estipuladas en un instrumento evaluativo que es conocido con anterioridad por todos.				
4.-La cantidad de profesionales contratados permite que cada funcionario pueda cumplir con su función de manera				

efectiva.				
5.-Se evidencia, a través de las prácticas pedagógicas, que el personal se siente comprometido con el cumplimiento del PEI del colegio.				
6.-Las instalaciones e infraestructura del colegio son adecuadas y facilitan el desempeño del personal.				
7.-Con respecto al clima laboral, la relación entre compañeros de trabajo es positiva y colaborativa.				
8.-La relación con los directivos es cercana, positiva y colaborativa.				
9.-La comunicación entre los directivos, docentes y técnicos es efectiva y asertiva, la cual facilita el desempeño del personal.				
10.-Los logros del personal (ya sea, evaluación docente, evaluaciones estandarizadas, proyectos, convenios, etc.) son reconocidos y valorados adecuadamente.				
11.-El colegio promueve el desarrollo profesional de su personal (considerar capacitaciones continuas, oportunidades de ascenso, mentorías, apoyo con becas o espacios para poder realizar especializaciones).				

## 12.2 INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN



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

#### FICHA DE VALIDACIÓN-TRABAJO DE GRADO

##### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos en el Colegio Chile Norte, de la comuna de Arica, XV región de Arica y Parinacota.

##### Objetivo del trabajo

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

##### Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

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

Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>						
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b>							
(1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	<b>Grado de acuerdo</b>						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">1</td> <td style="width: 16.6%;">2</td> <td style="width: 16.6%;">3</td> <td style="width: 16.6%;">4</td> <td style="width: 16.6%;">5</td> <td style="width: 16.6%;">6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> </tr> </table>				X		
			X				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%;"></td> <td style="width: 16.6%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">sí</td> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">no</td> </tr> </table>		sí		no		
	sí		no				
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">sí</td> <td style="width: 50%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">no</td> </tr> </table>		sí		no		
	sí		no				

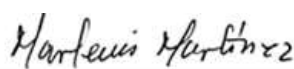
	<b>Evaluación general del cuestionario</b>			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

<b>Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:</b>	
Motivos por los que se considera adecuado	
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

**Identificación del experto**

<b>Nombre y apellidos</b>	Marlenis Martínez Fuentes
---------------------------	---------------------------

<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Doctor en Ciencias de la Educación Docente académico Universidad Miguel de Cervantes
<b>e-mail</b>	marlenis.martine@profe.umc.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	Lunes 9 de septiembre de 2024



**Firma**