



Trabajo final para obtener el Grado de Magíster en Educación, Currículum y Evaluación basado en Competencias.

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LAS ÁREAS FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS DEL LICEO BICENTENARIO PRESIDENTE BALMACEDA DE LA COMUNA DE CURACAVÍ, REGIÓN METROPOLITANA.**

Candidato a Magíster: Fabián Alexander Sánchez Delgado

Tutor disciplinar: Doris Solís Mejías

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Octubre 2024

# ÍNDICE

Resumen .....	III
Introducción .....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual .....	33
Elaboración y aplicación del instrumento de Evaluación.....	45
Análisis de resultados.....	65
Propuesta de mejora.....	99
Conclusión.....	105
Bibliografía.....	108
Anexos.....	114

## Resumen

Las instituciones escolares de nuestro país generalmente buscan mejoras para sus procesos educativos, que lleven no solo a optimizar lo curricular, sino también en la gestión de recursos, el liderazgo pedagógico y las competencias de las/os estudiantes. El liceo Bicentenario presidente Balmaceda de la comuna de Curacaví no escapa a esos objetivos. La siguiente investigación parte de un diagnóstico a esta institución educativa en 4 áreas, que son; Formación por competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, cada una de ellas con sus correspondientes dimensiones. Dentro de los objetivos de esta investigación nos encontramos con el diagnóstico, y también con una propuesta de mejora para el liceo bicentenario presidente Balmaceda que ayude a mejorar las áreas o dimensiones que están bajo el estándar. La metodología de trabajo para esta investigación fue, en primera instancia adecuar un instrumento para poder evaluar las 4 áreas mencionadas anteriormente, dicho instrumento se adecuo a las características del liceo, posteriormente fue validado por el director y la jefa de UTP, se consideraron las modificaciones propuestas por ellos, para posteriormente aplicar el instrumento a un grupo de docentes y a parte del equipo de Gestión. Obtenidos los resultados se realizaron los análisis correspondientes y se interpretaron los datos obtenidos, para ello se utilizaron pequeñas tablas, gráficos y cuadros resúmenes. Finalmente se elaboró una propuesta de mejora en aquellas áreas más descendidas del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, por ejemplo, en gestión de recursos. Antes de ejecutar todo lo mencionado, se realizó una revisión exhaustiva del estado del arte en las 4 áreas diagnosticadas por el instrumento de esta investigación.

**Palabras claves:** Formación por Competencias, Gestión, Curricular, recursos, liderazgo, instrumento.

## Introducción.

El tema central de este trabajo es diagnosticar y proponer una propuesta de mejora en cuatro ejes fundamentales para una institución escolar perteneciente a la educación municipal de la comuna de Curacaví, el liceo bicentenario presidente Balmaceda, esos cuatro ejes son: la formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y el liderazgo pedagógico.

Mintrop y Órdenes (2021) Mencionan que *“En la superficie, las organizaciones educativas pueden verse como si estuvieran en constante cambio. Sin embargo, debajo de la superficie estas organizaciones son muy difíciles de cambiar”*. (p.139). Todas las instituciones escolares requieren tomar buenas decisiones para mejorar en todas sus áreas e irse adaptando a los cambios, especialmente los del siglo XXI. La mejora de todos los procesos, requieren de buenas decisiones, muchas veces esas decisiones no son las más apropiadas para la mejora de la institución educativa y se estas se van quedando estancadas. En esta investigación no solo se diagnostica a la institución, sino que se elabora una propuesta de mejora en las 4 áreas diagnosticadas.

La estructura de esta investigación se presenta de la siguiente manera; en primer lugar, lleva un resumen, luego su correspondiente introducción, continuando con el marco teórico en donde se explica el estado del arte de los cuatro conceptos investigados, siguiendo con el marco contextual dentro de este existe una subdivisión en donde encontramos características del contexto, entorno y realidad del establecimiento, antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales, para finalizar con una reseña histórica de la comuna en la que está insertó el liceo bicentenario presidente Balmaceda.

Posteriormente, se presenta el proceso en cómo se elaboró el instrumento que se aplicó a parte del profesorado y del equipo directivo, con el fin de diagnosticar las cuatro áreas investigadas.

Finalmente, se encuentra la tabulación de los datos obtenidos a partir de las respuestas dadas por los docentes y directivos en la aplicación del instrumento, luego se interpretan de los datos, para posteriormente presentar una

propuesta de mejora en dicha institución escolar. Se finaliza con las conclusiones e implicancias que puede tener esta investigación en otras investigaciones de las mismas características a corto, mediano y largo plazo.

En el marco teórico de esta investigación, se realiza una revisión exhaustiva del estado del arte de las cuatro áreas diagnosticadas que son: formación basada en competencias, gestión curricular, gestión de recursos y liderazgo pedagógico. Desarrollar estos conceptos en forma práctica y eficiente en una institución escolar son fundamentales para lograr una mejora significativa en el aprendizaje de los estudiantes y en la gestión escolar.

En el marco contextual se encuentran datos importantes del liceo bicentenario presidente Balmaceda de la comuna de Curacaví, como información del entorno, datos geográficos, nivel socioeconómico de la comuna y otros puntos relevantes de la población estudiantil que se educa en el liceo bicentenario presidente Balmaceda de la comuna de Curacaví.

Posteriormente, se explica cómo se elaboró y validó el instrumento que fue aplicado a los docentes y parte del equipo directivo. Luego se muestran y analizan los resultados. A partir de los datos obtenidos se genera una propuesta de mejora para la institución educativa.

Finalmente, se presenta una conclusión de esta investigación mencionando las implicancias que puede tener este trabajo en futuras investigaciones, finalizando con las referencias bibliográficas y anexos.

## MARCO TEÓRICO

### **1. Marco teórico de las competencias, el liderazgo, la gestión curricular y la gestión de recursos.**

En el siguiente apartado se encuentra la base teórica que sustenta esta investigación, en los que se revisa el estado del arte en cuatro ejes temáticos que son; formación por competencias, liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos.

Todos los conceptos que se revisan en este trabajo son fundamentales para que una institución dedicada a la labor pedagógica, logre mejoras sustantivas en las trayectorias educativas de la población escolar que atiende. Además, son importantes, ya que hoy en día muchos de estos conceptos tienen estrecha relación con distintas funciones que se llevan a cabo en un liceo o colegio de nuestro país entre estas la de carácter administrativo. En muchas de estas funciones los colegios deben rendir cuentas a las distintas instituciones fiscalizadoras de nuestro país referido a logros de aprendizajes y a la gestión de los recursos que reciben del estado.

Esta investigación sigue el orden establecido en el título de nuestra investigación. El primer eje a tratar es el enfoque basado en competencias, luego Liderazgo pedagógico, siguiendo con gestión curricular, para finalizar con gestión de recursos.

A continuación, se desarrolla uno de los temas que es la formación basada en competencias, donde se profundizará en más detalle el tema de las competencias en el ámbito escolar.

### **1.1. Formación por competencias.**

En las últimas décadas han aparecido distintas metodologías, estrategias y enfoques para trabajar en los centros educativos, con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes de los distintos niveles educativos, y que transitan por el siglo XXI y uno de estos enfoques es la formación basada en competencias.

El análisis del concepto de competencia y su integración a los centros educativos ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas. En los párrafos siguientes se irá dilucidando como este concepto se ha ido integrando a los distintos centros educativos y que repercusiones ha tenido en los procesos de enseñanza aprendizaje.

En lo que se refiere al concepto de competencia y su aplicación a los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, debemos decir que el concepto no tiene una sola definición según la bibliografía existente. Por otra parte, como mencionan algunos autores, estas (las competencias) son la orientación fundamental en distintos proyectos internacionales de Educación como el proyecto Tuning de la unión europea o el proyecto Alfa Tuning Latinoamérica del cual nuestro país es partícipe.

Lo fundamental del enfoque de competencias es que se puede aplicar a cualquier modelo pedagógico existente, con las correspondientes modificaciones o adecuaciones.

Como se menciona en párrafos anteriores, existen muchas definiciones que permiten ir dilucidando que son y cuáles de estas se acercan más a lo que en esta investigación se entiende por competencia. Un primer acercamiento al concepto es lo que menciona Tobón (2005) en uno de sus textos referido a la formación basada en competencias: “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad...” (p.12). Se aprecia en la definición anterior, que las competencias, desarrollarlas en cualquier ámbito educativo o laboral es complejo y que requiere de un proceso, es decir, de un tiempo determinado, además éstas competencias deben ejecutarse en

un contexto y por último deben estar asociadas a una actitud llamada responsabilidad o como dirían otros autores una habilidad blanda, concepto que muchos autores no comparten, por considerar que el término “habilidades blandas”, no es justo en relación a la importancia de estas habilidades, específicamente se refieren al adjetivo blandas que iría en desmedro dichas habilidades. Por otro parte los siguientes autores Villa y Poblete (2007). Afirman que:

El desarrollo de una formación por competencias incluye en ella una manera práctica de entender, abarcando tres ejes fundamentales en su ejecución. El primero de ellos tiene relación con el saber (los conocimientos teórico propios de cada área científica o académica), siguiendo con el saber hacer (aplicación práctica y operativa del conocimiento a las situaciones determinadas), saber convivir (actitudes y habilidades personales e interpersonales que facilitan la relación y el trabajo con los demás) y por último el saber ser (los valores como un elemento integrador del modo de percibirse y vivir en el mundo, compromiso personal de ser y estar en el mundo). (p.23).

En la definición anterior se indica que la formación por competencias tiene su foco en cuatro ámbitos que son fundamentales para el desarrollo de estas, para su enseñanza y para su evaluación, se visualiza en este enfoque cuatro ejes fundamentales que son el saber, el hacer, el convivir y el ser, por lo tanto acá queda claro que las competencias no solo deben relacionarse solo con elementos prácticos o de aplicación, como muchos de sus detractores comentan en otras investigaciones, sino que una competencia para estar completamente desarrollada o aprendida debe dar evidencia que lo que se sabe cómo se puede aplicar, compartir y debe demostrar las actitudes y valores, que estas desarrollan en los estudiantes, solo cumpliendo todas esas condiciones la competencia estaría lograda.

Otra definición del término competencia la da Le Boterf (2001) quien se refiere a este concepto de la siguiente manera: “Saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizandolos recursos necesarios para el logro de un resultado excelente y que es válido en una situación de trabajo” (p.5). En la definición mencionada, un elemento que se destaca es el saber actuar en un

contexto de trabajo, por lo tanto, la actuación es importantísima, pero ese actuar requiere de recursos necesarios que deben tener los ejecutantes que les permitan ese actuar, es decir, requieren de conocimientos, y con esto estarían capacitados para un buen desempeño.

A partir de la cita anterior de Le Boterf, referida al actuar en un contexto de trabajo, se puede decir que, las competencias parten su uso y aplicación en el mundo laboral y después son transferidas al ámbito educativo, lo que no ha estado excepto de polémicas, pues muchos autores al reflexionar sobre las competencias, consideran que se ha ido en desmedro del conocimiento, pues generalmente estas se demuestran en situaciones reales, es decir, prácticas, lo que ha generado, un sin fin de críticas, pues para esos autores queda en desmedro lo teórico y se resalta lo práctico. Los que defiende este enfoque de ninguna manera consideran que las competencias van en desmedro de lo teórico es más en muchas investigaciones se clarifica que las competencias son procesos complejos en los que interviene varios factores. Dentro de estos defensores de este enfoque por competencias mencionamos lo que indican los siguientes autores. Zabala y Arnau Sostienen:

La competencia, por otra parte, representa distintas dicotomías: memorizar y comprender, conocimientos y habilidades, teoría y práctica. Implica disponer de conocimientos un gran número de procedimientos y de la reflexión para su aplicación, con el fin de alcanzar la mayor efectividad posible. Para ello “es indispensable al mismo tiempo disponer de unos conocimientos y dominar unos procedimientos” (p.50).

Aquí se aprecia según estos autores que una competencia está compuesta no solo de elementos prácticos, sino también teóricos, como los procesos reflexivos y también los elementos procedimentales, por lo tanto, la discusión entre defensores y detractores del enfoque por competencias refleja lo complejo del tema. Ahora el enfoque del Mineduc, aunque no es tan explícito, se basa en formación por competencias, y esto se puede demostrar analizando los objetivos de aprendizajes y transversales que atraviesan los distintos programas de estudios de las asignaturas que se imparten en los distintos niveles educativos,

ahora a muchos de esos objetivos de aprendizaje a veces carecen de los elementos actitudinales.

Siguiendo con la aclaración del concepto de competencias podemos mencionar lo que nos dice la OCDE en su proyecto DeSeco, (Definición y selección de competencias) en el que indican que las competencias pueden ser miradas desde dos perspectivas una de carácter externa y otra interna.

La OCDE-DeSeCo. (2002) Sostiene:

Vista desde afuera una competencia puede ser definida como la habilidad que permite superar las demandas sociales o individuales, desarrollar una actividad, o una tarea. Vista desde dentro, cada competencia es construida como una combinación de habilidades prácticas y cognitivas, conocimiento (incluyendo conocimiento tácito) motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales que hacen posible la realización de una determinada acción (p.8).

La forma en que define la OCDE el termino competencia, tanto en la mirada externa como interna del concepto, indican que estas se realizan para resolver una tarea o en la realización de una acción, por lo que queda claro que para ver si alguien ha desarrollado una competencia eso se demostraría a través, de acciones o tareas a ejecutar y que obviamente deberían ser resueltas en forma eficiente y eficaz si se ha logrado un dominio importante de la competencia. En esta lógica y considerando lo expuesto por muchos autores que han investigado el concepto de competencia, una persona es competente, cuando puede hacer algo con lo que sabe.

Muchas instituciones de educación superior como de secundaria hace un tiempo atrás están trabajando con el enfoque por competencias, también los colegios técnico profesionales tiene un enfoque basado en competencias y donde la evaluación de las competencias también requiere de instrumentos y estrategias que permitan ver la ejecución de la tarea o actividad en situaciones reales o muy cercanas a la realidad que van a enfrentar en su vida laboral.

En nuestro país el enfoque competencial está de manera no tan explícita en los objetivos de aprendizaje de los programas de estudio del Mineduc como señala Caro, P. (2020) en su tesis doctoral. Al leer los objetivos de aprendizaje de los programas de estudio de la educación chilena queda de manifiesto que el enfoque es competencial.

El concepto de competencia se puede relacionar con los objetivos de aprendizaje del ministerio de educación chileno esto es lo que plantea Casanova (2012) quien define la competencia de la siguiente manera: “un conjunto de capacidades o aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que permiten a las personas desenvolverse con un nivel de calidad satisfactorio, en los distintos ámbitos en que se desarrolla su vida” (p.21). A partir de lo que plantea la autora antes mencionada, es muy evidente que los objetivos de aprendizajes de las asignaturas del país junto con los objetivos transversales están asociadas a conocimientos, capacidades, aptitudes, destrezas, habilidades, actitudes y valores.

Para concluir con el apartado de esta investigación referido al enfoque por competencias es importante no olvidar de donde procede este y como se fue insertando en los procesos e instituciones educativas y que hemos mencionado en párrafos anteriores en esta temática. Los siguientes autores Canadel, Corominas, y Hirtt. (2020) dicen que:

las competencias básicas han sido introducidas en nuestro sistema educativo sin ningún debate ni ninguna evaluación. Pero lo más importante es que la 'educación por competencias' no es un método pedagógico que surge del mundo educativo, sino que proviene del mundo empresarial. Se trata de aquellas habilidades apropiadas para los nuevos puestos de trabajo o de aquellas capacidades que los empleadores necesitan: resolución de problemas, flexibilidad y espíritu emprendedor (p. 131).

En el párrafo anterior se indica que el término competencia tiene una larga data, este término se introdujo a partir de la década del 70, desde el mundo laboral. Como se puede apreciar la discusión sobre el concepto de competencias no es tan nuevo, pues lleva varias décadas y poco a poco ha ido permeando el mundo educativo, para algunos, para bien y para otros para mal. En esta investigación antes que adherir o rechazar una postura, trabajar con un enfoque basado en competencias se ve como otra herramienta de las tantas que usan los docentes en sus prácticas pedagógicas y que puede ser un gran aporte a los procesos académicos de los estudiantes.

Finalmente, la construcción de las competencias a evaluar en cualquier currículo que considere este tipo de desempeño, debe considerar que estas se construyen teniendo en cuenta los siguientes elementos, en primer lugar; se construye con un verbo de desempeño o habilidad , luego un objeto de conocimiento ámbito donde recae la acción, en tercer lugar debe existir una finalidad, esto se refiere a un propósito de la acción y finalmente una condición de calidad en este punto se considera un conjunto de parámetros que buscan asegurar la calidad de la acción. Sergio Tobón en su proyecto Mesesup (2006) deja de manera explícita como una competencia quedaría redactada cumpliendo todas las condiciones antes mencionadas:

Planear un proyecto productivo para satisfacer una necesidad de la comunidad y obtener ingresos económicos por ello, con base en unas determinadas normas de redacción, siguiendo los criterios establecidos, en el área respecto a sus componentes y haciendo énfasis en su viabilidad. (p.9)

En el ejemplo anterior se observa el verbo que en este caso sería Planear, en segundo término, está el objeto o el ámbito en que recae la acción del verbo en el ejemplo sería el proyecto productivo, en tercer lugar. está la finalidad que es satisfacer una necesidad de la comunidad para obtener ingresos económicos y finalmente, la condición de calidad que serían determinadas normas y el seguimiento de criterios establecidos.

Si se considera el ejemplo anterior, evaluar el desempeño de un estudiante por competencias requiere la construcción de indicadores pertinentes que sean apropiados y que cumplan con los cuatro elementos propios de una competencia.

En conclusión se logra observar que el enfoque por competencias está presente en los programas de estudio, quizá no de manera tan explícita en todos ellos, por otra parte las competencias como se menciona en párrafos anteriores están compuestas de elementos teóricos, prácticos, actitudinales, emocionales y de procedimiento, que para ser observados , comprobados y evaluados sus dominios, se requieren situaciones reales o muy similares a la realidad, además se deben aplicar varias veces en distintos momentos, solo de esa manera se puede verificar el dominio de las competencias que puede lograr un/a estudiante.

## **1.2. Liderazgo pedagógico**

Hoy en día hablar o escribir sobre liderazgo pedagógico es fundamental para visualizar la importancia que tiene en la mejora de las instituciones educativas de cualquier país, especialmente, cuando este liderazgo logra generar un impacto significativo en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

Liderar es dirigir una institución hacia un futuro mejor, debemos considerar que líderes existen en distintas instituciones, sean estas financieras, empresariales, productivas, y con mayor razón en las educativas.

En las instituciones escolares existen muchos tipos de liderazgo, pero el corazón de estas instituciones es el liderazgo pedagógico, este tipo de líder es importantísimo, debido a que es quien que coloca el foco en los aprendizajes de los estudiantes y en liderar a los docentes que pertenecen a la institución educativa para que se focalicen en los aprendizajes, eso sí sin dejar de lado aquellas situaciones emergentes que están presentes en el día a día de las instituciones escolares.

En el tema del liderazgo, siempre se discute si los líderes nacen o se hacen, en nuestra investigación, consideramos que el liderazgo se hace en el

día a día y más en el ámbito pedagógico, pues un docente que inicia su labor docente poco a poco se va dando cuenta que gran parte de su labor es liderar procesos de enseñanza aprendizaje con grupos humanos distintos, con características particulares y que debe ser capaz de guiarlos hacia metas de aprendizaje que van a ser importantísimas en sus trayectorias educativas y en sus vidas.

Volviendo al concepto que nos convoca liderazgo pedagógico, podemos decir, que es un concepto que en la literatura no está firme, pues en muchas investigaciones aparece como un concepto novedoso. Al respecto algunos autores como Thomas y Nuttall (2013) en Gajardo y Ulloa (2016) señalan:

A pesar que en la literatura existe una utilización bastante laxa del concepto de liderazgo pedagógico (instructional leadership), se puede señalar, en principio, que se refiere a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración. (p.5).

Como se aprecia en la cita anterior, este tipo de liderazgo pone el foco en todo aquello que esté relacionado con el currículum y lo netamente pedagógico. Esto no quiere decir que no se encargue de la gestión de recursos, personas u otras labores de carácter administrativas, muy importante en el liderazgo, especialmente hoy en día que la rendición de cuentas es tan importante para los organismos fiscalizadores y que muchas veces hacen perder el foco de lo curricular y pedagógico, dándole mucha más importancia a lo administrativo.

Siguiendo con la revisión del estado del arte sobre el liderazgo pedagógico citamos lo que dicen Montecinos et al. (2016): “El concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde la noción misma de pedagogía es un término de reciente introducción” (p. 74).

Como fue esbozado en párrafos anteriores el concepto de liderazgo pedagógico es un concepto novedoso y que todavía falta mucho desarrollo teórico, que nos permita dilucidar y aclarar cómo se debe desempeñar el liderazgo

pedagógico en las instituciones educativas del siglo XXI. Hallinger (2005), Ord et al. (2013) y Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009). En Montecinos et al (2016) Plantean:

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (p.74)

Este tipo de liderazgo como se puede observar en la cita anterior se ocupa de los objetivos educativos, es decir, de las metas que tienen las instituciones en lo referido al aprendizaje de los estudiantes y en cuanto tiempo se logran esos objetivos educativos, para esto el/la líder o los/las líderes deben saber, además alinear a los docentes en las metas de las instituciones educativas, con el fin de que todos aporten desde su función al logro de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, por lo tanto, se debe tener claro, las siguientes interrogativas ¿dónde estamos? y ¿A dónde queremos llegar?.

Por otra parte, un elemento importante en el liderazgo pedagógico es la planificación del currículo, referidos a que se va a enseñar durante el año o semestre a los educandos, ¿Por qué se va a enseñar o aprender tal o cual tema o capacidad?, ¿Cómo se va a enseñar? y ¿Para qué se va a enseñar? esto es importantísimo. Como aparece en ciertos libros de liderazgo, que tienen estrecha relación con la excelencia, indican que, si se planifica lo curricular, sin improvisaciones lo más probable es que se llegue a la excelencia, como dice la máxima del liderazgo” En busca de la excelencia no hagas cualquier cosa, avanza”

Siguiendo con otras definiciones e investigaciones que se han referido al concepto de liderazgo pedagógico existen ciertos estudios que identifica ciertas prácticas de liderazgos. En una revisión realizada a más de 40 publicaciones, tanto del ámbito del liderazgo escolar como en contextos alternativos, Leithwood et al. (2006) señalan lo siguiente en Montecinos et al.

han descrito 14 prácticas de liderazgo, distribuidas en cuatro categorías, que muestran impacto en el

aprendizaje de los estudiantes. Dichas categorías son: a) establecer dirección; b) rediseñar la organización; c) desarrollar personas; y d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela (p.76).

Lo citado anteriormente, nos indica el impacto en el aprendizaje de los estudiantes, al aplicar esas cuatro categorías, por una parte, establecer dirección es mirar hacia donde vamos una visión de futuro características esencial en cualquier tipo de liderazgo, el o la líder siempre está pensando hacia adelante. El segundo punto es rediseñar la organización, cuando un/a líder observa cuáles son los nudos críticos y esto tiene que ver con el organigrama de dicha institución, es importante rediseñar, estableciendo un liderazgo distribuido, delegando responsabilidades, entre otras decisiones, que pueden estar relacionadas con el organigrama de la institución que lidera. El punto C desarrollar personas, es aprovechar las competencias de los/las integrantes de la institución educativa para que desarrollen su potencial al máximo y puedan ser un gran aporte y factor de cambio positivo en lo referido al proceso de enseñanza aprendizaje. Por último, el punto D, se refiere a como se gestiona la instrucción en la escuela, a través de que personas o departamentos o áreas que nos pueden ayudar a mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.

El liderazgo pedagógico es un concepto que tiene muchas aristas, además el liderazgo bien ejercido dentro de una institución educativa es fundamental, respecto a esto Montecinos et al (2016) señalan lo siguiente:

En efecto, existe considerable evidencia a nivel nacional e internacional que sostiene que el liderazgo educativo es el segundo factor, después del trabajo docente, que más contribuye al aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010; Bolívar, 2010; Horn & Marfán, 2010; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins), y que este efecto es mayor en las escuelas que se encuentran en circunstancias difíciles o que atienden a poblaciones vulnerables (Anderson, 2010). (p.85)

Como se señala en la cita, saber liderar procesos pedagógicos es muy importante para el logro de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, es más es el segundo factor en importancia, después de los docentes y obviamente

el docente es el más importante, pues es el quien está con el educando en contacto directo dentro de las salas de clases. Otro punto fundamental y que siempre se debe considerar como un logro desde la gestión y mencionado en la cita anterior, es el impacto que generan los buenos liderazgos en instituciones con un índice de alta vulnerabilidad en los aprendizajes de los estudiantes, pues muchas veces los estudiantes de estas instituciones poseen un capital cultural menor, sus entornos son muchas veces desfavorecidos para el logro de los aprendizajes. Los liderazgos que logran que estos estudiantes mejoren, ayudan a estrechar brechas de aprendizajes, que sin un buen liderazgo permanecerían o aumentarían la brecha.

Por su parte Montecinos, et al. (2017) indican lo siguiente: “Actualmente, en la literatura sobre liderazgo educativo existe cierto consenso respecto a que buenos líderes son aquellos que movilizan e influncian a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas”. (p.6).

Por las razones mencionadas anteriormente es importante que los líderes sean capaces de articular lo que tenga que articular dentro de una institución, que sea necesario para el logro de los objetivos de aprendizajes y ser capaces de influenciar a otros para que también aporten desde su liderazgo hacia las metas establecidas, como son los profesores jefes, profesores de talleres y los docentes de los distintos sectores de aprendizaje.

Después de haber revisado brevemente el concepto de liderazgo pedagógico, no podemos dejar de lado lo que ha sucedido en los últimos años en nuestras instituciones educativas, las que poco a poco han ido profesionalizando el liderazgo, pues en los últimos 40 años hemos pasado por procesos complejos en el liderazgo, recordemos que en los años 80 para ser líder de una institución educativa, solo bastaba con tener cuarto medio y algún espacio físico en donde uno pudiera llevar a cabo labores educativas y con esto se recibía un aporte del estado, así nacieron gran parte de los colegios particulares subvencionados, y en donde gran parte de los directores de esas instituciones tenían muy poco o un nulo conocimiento de liderazgo y muchas veces escasos conocimiento de gestión curricular, gestión de recursos y pedagogía.

Lo positivo es que en los últimos 20 años en nuestro país poco a poco esos procesos de liderazgo han ido mejorando, ya que se han establecido marcos regulatorios, que han dado inicio a distintos instrumentos para ejercer la labor de líder pedagógico como lo establece el Mineduc (2014) y (2015). *“El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo escolar, desarrollados en Chile durante la última década”*. (p.7)

Los instrumentos mencionados en la cita anterior han ido mejorando durante los últimos 10 años, el liderazgo y la gestión pedagógica, ya que han establecido ciertas normativas que permiten tener un referente en que basarse para liderar instituciones educativas y lograr de esta manera los objetivos de aprendizajes muchas veces declarados en los proyectos de mejoramiento educativos (PME) de las instituciones escolares de nuestro país. Estos instrumentos son el norte por el cual deben transitar hoy las instituciones escolares y los liderazgos. Esto queda muy claro en lo que indica el MINEDUC, (2014).

El primero tiene como propósito apoyar la evaluación indicativa de desempeño, apoyar la gestión de los establecimientos, ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora y ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento. Los estándares definidos, particularmente para la función del director, tienen una base en el liderazgo pedagógico. Uno de ellos, señala “El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento. (p.53).

Para el logro de los objetivos tanto formativo como académico en las instituciones escolares de nuestro país el liderazgo del director es fundamental, para lograr los estándares de desempeño, estos son la guía maestra que permite visualizar en dónde estamos y hacia donde queremos llegar, lo que permite realizar las mejoras que se requieren en los planes de mejoramientos de los colegios, (PME). Por otra parte, el MINEDUC (2014) indica:

La matriz evaluativa para el nivel de desarrollo satisfactorio describe como desempeño satisfactorio que el director tenga “presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y

docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros (p.54).

Si se analiza la cita anterior queda claro que el director tiene presencia en situaciones que están en directa relación con procesos pedagógicos, como por ejemplo la observación de clases, por lo tanto, el rol del director/a en su liderazgo no solo es distribuir su liderazgo, sino que también debe ser partícipe de las estrategias pedagógicas instaladas por los equipos, obviamente que no podrá participar de todas las estrategias establecidas por la institución que lidera, debido a las otras funciones que tiene el director dentro de un establecimiento educativo, como las labores administrativas, pero en ningún caso debe alejarse de lo netamente curricular y pedagógico.

Otro instrumento importante que menciona las directrices del liderazgo pedagógico es el Marco para la Buena Dirección y el liderazgo escolar es lo que señala el Mineduc (2015):

Por su parte, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar, establece una vinculación más directa con el concepto de Liderazgo Pedagógico. Constituye un marco que define los conocimientos, competencias y prácticas para el desarrollo del liderazgo escolar en Chile y tiene como objetivo “orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, así como también su proceso de auto desarrollo y formación especializada (p.16).

Un elemento importante y como señala el propio Mineduc (2015). “A diferencia de su versión anterior, incorpora el concepto de práctica y establece que una de esas dimensiones es “Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje” (p.24).

“La descripción de esta práctica plantea que los equipos directivos ponen énfasis en asegurar la calidad de la implementación curricular, fortalecer las prácticas de enseñanza y con foco en el logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2015).

Nuevamente, el Ministerio de Educación chileno a través de uno de sus instrumentos da las directrices que deben considerar los liderazgos dentro de los colegios, liceos y escuelas de nuestro país, donde los focos son; la enseñanza

aprendizaje, lo curricular y por último el logro de los aprendizajes de los estudiantes de los establecimientos que se lideran. Ante esto es importante resaltar lo que nos indican Bellei, et al. (2014): “De hecho, no existe evidencia documentada de escuelas que hayan logrado implementar procesos de cambio exitoso y una mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, sin la presencia de un liderazgo eficaz “(p.5).

Todos los procesos de cambio exitoso en nuestro país están vinculados a liderazgos eficaces, ahora estos liderazgos no siempre fueron así, recordemos que una de las dificultades que enfrenta los líderes pedagógicos es la resistencia a los cambios, muchas veces cuando un líder quiere innovar, considerando como meta el logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes a veces se producen ciertas resistencias, superado este escollo y teniendo un equipo alineado con los objetivos de la institución, los resultados van llegando a mediano y largo plazo. Otro elemento importante que deben tener en consideración los líderes es que no se obtienen resultados a corto plazo, eso es muy difícil y a veces es parte del azar, generalmente estos llegan con mucho trabajo desde la gestión y obviamente desde la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje que ocurren en la sala de clases y con un equipo alineado con quienes lideran las instituciones escolares.

Muchos factores pueden contribuir a la mejora escolar, pero el liderazgo es el catalizador que permite que todos los elementos del sistema se combinen produciendo efectos que no serían posible sin su presencia (Anderson, 2010).

Por otra parte, y siguiendo en el concepto de liderazgo Robinson et al (2007) quienes mencionan: “La evidencia acumulada señala que el efecto del liderazgo sobre el aprendizaje es relativamente pequeño cuando se analiza de manera directa” (p.5). En esta cita indica que los directores o jefes técnicos de los colegios al no relacionarse directamente con los aprendices su impacto pasa ser marginal o parece serlo, en esta misma línea, Bolívar. (2010) indica: “sin embargo,

si analizamos los efectos totales, se estima que el liderazgo explica un cuarto (25%) del total de los impactos provenientes de los factores intra escuela” (p.5)

Analizando las citas del párrafo anterior, la influencia que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje de los estudiantes en forma indirecta es equivalente a un 25% de este, cifra que no es menor, ahora al ser indirecta este involucra un trabajo silencioso y que es difícil de evidenciar directamente. Al no ser evidenciable en forma directa, la percepción de muchos integrantes de las comunidades escolares, consideran que el liderazgo solo es un mecanismo de control, algo que a veces no está lejano de la realidad, pues muchas labores dentro de las instituciones educativas se rigen a trabajo administrativo y de control o rendición de cuentas, que muchas veces emanan de las instituciones externas a los colegios, escuelas o liceos, pero cuando el liderazgo logra zanjar esas dificultades genera un impacto positivo en las comunidades escolares.

Por otra parte, el liderazgo pedagógico en los colegios con un IVE (índice de vulnerabilidad escolar) alto tiene muchas dificultades para llevar a cabo su labor y lograr un fuerte impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

“A pesar de los esfuerzos comprometidos, la calidad de la gestión educativa evidencia actualmente deficiencias severas. Informes oficiales entregados por el Ministerio de Educación (Mineduc, 2011) indican que:

la mayoría de los establecimientos educacionales municipales de Chile presentan en el área de liderazgo un nivel de gestión incipiente o básico, que alcanza 89%, en donde el criterio más bajo de logro corresponde a la conducción. Esta dimensión da cuenta de la debilidad del equipo directivo para coordinar a los actores y las acciones de la escuela en función del logro de objetivos institucionales. (p.31).

Como se puede apreciar el liderazgo presenta dificultades, y cuando mencionamos el concepto liderazgo, también nos referimos a otros líderes, como los jefe de unidades técnicas pedagógicas, los encargados del plan de integración escolar, los inspectores generales, los encargados de convivencia escolar, los jefes de departamentos, los profesores jefes y los docentes de asignaturas todos en algún momento de su labor docente desempeñan liderazgos

y estos a veces no logran generar el impacto que se requiere para la mejora de los aprendizajes. Fullan indica en Montecinos y Uribe (2017):

que los líderes educativos necesitan ejercer un “nuevo liderazgo para el cambio”. Esta perspectiva combina un enfoque multidireccional de acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades entre liderazgos en distintos niveles del sistema educativo (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados). Es través de estas coordinaciones que se propicia la energía necesaria para generar un cambio más rápido y más fácil que movilice al sistema escolar hacia la mejora. Este nuevo liderazgo responde y permite el aprendizaje profundo, basado en una nueva pedagogía que se apoya en gran medida en acciones del “mundo real” y que está habilitada y enormemente acelerada por innovaciones en la tecnología digital. (p.5)

El liderazgo hoy debe ser multidireccional, es decir, no es necesario que se rija por una verticalidad, es más requiere de líderes empáticos que en su función sean capaces de articular, coordinar, colaborar en las labores docentes que permitan la mejora de los aprendizajes de los educando que están en la institución educativa y además lograr crear comunidades de aprendizaje que permitan estar en una constante mejora a partir de equipos de investigación-acción dentro de la institución educativa.

Hoy la forma de ejercer el liderazgo en las instituciones educativas requiere de un constante perfeccionamiento, estar dispuesto a los cambios, a la innovación y a ser capaces de distribuir el liderazgo dentro de la comunidad educativa, el foco siempre debe ser la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, que estos sean contextualizados, pertinentes, significativos y logren finalmente un aprendizaje profundo.

### **1.3. Gestión curricular**

El tercer tópico a revisar dentro de este marco teórico corresponde a gestión curricular y que en las instituciones escolares de nuestro país recae en forma directa en los jefes de las unidades técnicas pedagógicas, quienes en algunos colegios tienen otros apoyos para su gestión como pueden ser los jefes de departamentos, los coordinadores de áreas y los encargados de los planes de

integración escolar, no debemos dejar de lado los encargados de convivencia escolar, pues una buena convivencia entre docentes y estudiantes, entre los mismos estudiantes y en general entre toda la comunidad escolar, los aprendizajes se pueden lograr de manera óptima. Ahora dentro de esta gestión y como lo hemos mencionado en el apartado de liderazgo, el director no queda ajeno a la gestión del currículo, pues es el quien también debe guiar y liderar este proceso.

Dentro de las definiciones del concepto gestión pedagógica desde lo teórico Zabalza (2000) la explica de la siguiente manera: “el conjunto de procedimientos que los docentes realizan para llevar el currículo desde la objetivación (currículo prescrito), pasando por el modelamiento y adaptación del mismo, hasta la realidad educativa” (p. 940). En esta definición explica que la gestión curricular es un conjunto de procedimientos que los docentes llevan a cabo tanto dentro de la sala de clases como fuera de ella, pues dentro de estos procedimientos están las planificaciones, la metodología de trabajo, la selección de los objetivos y contenidos a trabajar, las guías, evaluaciones entre otras tareas que permite llevar a efecto el currículo establecido y que debe estar en concordancia con la realidad y el contexto en que se trabaja.

Todo lo relacionado con currículos, procesos de aprendizajes, planificaciones, entre otras tareas, recae en la figura de los jefes de unidades técnicas pedagógicas. Mansilla y Miranda. (2010, Citado en Beltrán & Veliz, 2014) señalan que: “Uno de los puntos centrales en este proceso corresponde a la gestión pedagógica curricular, cuyo liderazgo tradicionalmente lo asumen las denominadas Unidades Técnico Pedagógicas a través de los jefes” (p. 2). Queda claro que las responsabilidades de los jefes de unidades técnicas pedagógicas es gestionar de la mejor manera el aprendizaje de los estudiantes de manera eficaz y eficiente.

Una de las tantas dificultades que enfrentan los jefes de unidades técnicas pedagógicas en las instituciones educativas son de carácter burocrático, más que pedagógico, puesto que se generan muchas obligaciones internas y externas, desde las instituciones externas, generalmente se solicitan informes o datos asociadas a rendición de cuentas y que muchas veces tienen el carácter de

urgente, por lo tanto, muchas veces estas solicitudes tiende a sacar del foco a los jefes de las unidades técnicas pedagógicas. Gather. (2004) lo describe de la siguiente forma:

Un aspecto central en la gestión de los sistemas escolares y que genera que las Unidades técnicas pedagógicas (UTP) continúen anclándose en la lógica burocrática se asocia con las estructuras jerárquicas que separan decisores y ejecutores. A esto se suma una especialización de las funciones, derechos y obligaciones formalizadas por reglamentos; un sistema de regulaciones y procedimientos instaurados para asegurar la igualdad de trato, que dan prioridad a criterios de objetivación medibles y cuantificables (p.344).

Como describe, Gather, en el apartado anterior los elementos que muchas veces inundan la labor de los jefes de unidades técnicas pedagógicas son las de carácter burocrático, esto está muy marcado en la educación chilena, entre tanta rendición de cuenta, muchas veces más que docentes a cargo de las unidades técnicas pedagógicas, estos docentes parecen unos tecnócratas de la educación, focalizados en la rendición de cuentas, tanto externas como internas.

Castro et al. (2012) mencionan que los jefes de las Unidades Técnicas Pedagógicas (JUTP) "dedican mucho tiempo enfocado a tareas ajenas a la gestión pedagógico-curricular" (p.126).

En otros puntos referido a la gestión curricular algunos autores se refieren al sistema de educación chileno de la siguiente manera: "Desarrollar coherencia sistémica representa un desafío importante en el caso chileno. La instauración de una cultura de mejoramiento continuo en las escuelas se ha complejizado por una serie de nudos críticos identificados por diversos autores. Montecinos y Uribe (2017) mencionan que según Ahumada (2010), "las políticas aparecen como contradictorias tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación. Por un lado, se enfatiza la autonomía y, por otro, se aumentan los mecanismos de control y rendición externa" (p.9). Además, Weinstein y Muñoz (2012), citados por Montecinos y Uribe (2017) indican que "se señala la importancia

del mejoramiento continuo y, sin embargo, la evaluación se centra más en los resultados que en los procesos y estos resultados típicamente se definen desde fuera de la escuela” (p.9).

Por todos los puntos mencionados anteriormente liderar procesos pedagógicos en nuestro país se transforma muchas veces en una tarea compleja, como menciona Ahumada, a los colegios se les da autonomía, pero esa autonomía está sujeta a rendición de cuentas constante, por lo tanto, una de las tareas de los directores y los jefes de UTP es recoger las evidencias de todo aquello que se tenga que rendir, con el fin de no caer en faltas, pues eso podría significar una multa económica al sostenedor, por lo tanto, es en muchas de estas situaciones donde se comienzan a perder el foco de lo pedagógico. Por otra parte, están los procesos evaluativos externos, como el Simce, la prueba PAES (Prueba de acceso a la educación superior), el Diagnóstico integral de aprendizajes (DIA), además de las evaluaciones externas como la prueba Pisa, la Tims, entre tantas otras a las que son sometidos los estudiantes y cuyos resultados muchas veces no son los esperados, por los sostenedores.

Cuando los resultados no son los esperados muchas veces se van sacando conclusiones simplistas, sin profundizar el porqué de dichos resultados, recordemos que en Chile los resultados en su gran medida dependen de la situación socio económica de los estudiantes, pues existe una especie de determinismo social, en Chile el lugar donde se nace, será en gran parte lo que marcará la trayectoria educativa de un escolar, eso es injusto y debemos velar para que esta característica del sistema escolar chileno poco a poco vaya desapareciendo, aunque hay varios estudios que indican que ese proceso en familias de alta vulnerabilidad durará muchas generaciones.

Ahora muchas decisiones de políticas públicas se basan en los resultados de las evaluaciones externas, las cuales tienden hacia la estandarización, dejando de lado los procesos en los que participan estudiantes con diversas capacidades, competencias y habilidades, muchos de estos estudiantes pertenecen a planes de inclusión como son; el plan de integración escolar, que atiende a estudiantes con otras necesidades educativas especiales, muchos de

estos estudiantes rinde las evaluaciones estandarizadas y que bien que sea así, pero luego vienen las odiosas comparaciones entre los colegios de un alto ingreso económico con los públicos y es ahí que a partir de una prueba se establece si un colegio es bueno o es malo y se difunde a través de ranking nacionales y jerarquizando estos colegios, sin entrar en una discusión profunda, por ejemplo porque los colegios llamados de elite no tiene plan de integración o es que en esas familias no existen estudiantes con necesidades educativas distintas. Es en este contexto, con el que deben lidiar los jefes técnicos de los colegios y es este tipo de situaciones muchas veces los confunde y también los agobia.

Weinstein y Muñoz (2013) examinaron la dirección escolar en Chile y encontraron que, según la percepción de directivos y docentes, los directores implementan acciones en todas las áreas propuestas por el modelo de Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006). Sin embargo, la dimensión menos desarrollada es la gestión de la enseñanza (Rodríguez, et al., 2012).

Gestionar un establecimiento educacional en Chile tiene muchas aristas, de las cuales los directores deben tratar de mejorar en todas ellas de alguna manera, manteniendo aquellas que no requieren cambios, mejorar las que presentan ciertas debilidades por distintas razones. Una de las más descendidas a nivel nacional es la gestión de la enseñanza, y esta gestión es aquella que debiera tener la mayor fortaleza, pues es donde se establece una relación directa con los aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Ahora ¿Por qué razón sucede esta situación? La respuesta a esta interrogante la dan los propios directivos. López et al (2011). “En un estudio con seis directores de la Región de Valparaíso, los directores comentaron que debían dedicar más tiempo a tareas impuestas por agentes externos (sostenedor – ministerio), urgentes y no planificadas” (p.9). Ante lo mencionado por los autores que han profundizado en el tema, se logra observar que muchas tareas dentro de la educación chilena tienen relación con agentes externos referidos generalmente a la rendición de cuentas a llenar formularios a enviar oficios u otras labores administrativas. Resultados similares han sido reportados por Ulloa et al (2012) quienes indican:

a partir de un estudio que involucró a 121 directores de establecimientos vulnerables de la provincia de Concepción. Esos directivos reportaron como problema recurrente la falta de atribuciones para gestionar los recursos de sus centros, incluidos los docentes. Los autores concluyen que se otorga una baja prioridad al tiempo necesario para la gestión pedagógico-curricular, otorgando más importancia a variables externas a los procesos de enseñanza aprendizaje que ocurren en sus centros escolares. (p.9)

Ante la situación antes descritas es importante buscar el equilibrio entre lo solicitado en forma externa a los centros educativos de nuestro país, con los procesos internos de las instituciones educativas, algo que no es tarea sencilla, pero algunos colegios han podido resolver de alguna manera, mejorando sus resultados, a partir de buenos liderazgos, de una comunidad escolar comprometida con el proyecto educativo y un buen acompañamiento de los organismos externos, sin dejar de lado su labor fiscalizadora.

Por otra parte, Ulloa, Nail, Castro y Muñoz (2012) mencionan que:” En su conjunto, estos estudios señalan que, bajo algunas condiciones, hay directores que logran negociar de mejor manera la tensión entre demandas internas y externas. Desarrollar investigaciones que posibiliten comprender estas condiciones parece una clave para fortalecer el liderazgo escolar. (p.9)

Los líderes que promuevan procesos de investigación dentro de las comunidades educativas deben ser en primer lugar, los jefes técnicos pedagógicos con su equipo si es que los tienen, por ejemplo los jefes de departamentos o áreas, son ellos, a pesar de las trabas que encuentren en sus trabajos, los referentes y líderes pedagógicos en estos procesos de cambio, uno de los elementos que deben considerar estos líderes es la resistencia que van a encontrar en los propios adultos de las instituciones educacionales. Mintrop y Órdenes (2021) sostienen que:

Los adultos, mucho más que los niños, no logran un aprendizaje si no visualizan un propósito. Para visualizar un

propósito deben realizar una conexión entre el cambio deseado por el líder- lo que el líder define como carencia con aquello que se conecta con sus prácticas, creencias y actitudes y comportamientos. Solo ello motivará a los adultos. Señalar a los adultos que su problema es que deberían hacer lo que otra persona ha definido como su necesidad no genera una motivación poderosa” (p.75).

En la cita anterior se logra visualizar como proceden la mayoría de los adultos y como esa forma de actuar genera una resistencia al cambio, por ello es muy importante ser asertivo en la guía de los procesos pedagógicos y así sortear este obstáculo.

Un foco que no es menor dentro de la gestión curricular, es ¿cómo estos líderes logran conectarse con la comunidad educativa? cuando usamos el término comunidad nos estamos refiriendo a los estudiantes, docentes, apoderados, auxiliares, asistentes de la educación. Esto es muy significativo en establecimientos con índices de vulnerabilidad bastantes altos, ya que una buena convivencia repercute de manera directa en los procesos pedagógicos y en la labor docente.

Las comunidades educativas deben tener presentes a todos los integrantes, con el fin de que los proyectos educativos lleguen a buen norte, un ejemplo lo podemos apreciar en investigaciones que han demostrado lo relevante que es esta tarea. “Estudios han mostrado la importancia de desarrollar las capacidades de los líderes educativos para conectarse con las comunidades y familias en situación de vulnerabilidad, reconociéndolas como llenas de potencialidades y no como sujetos carentes”. (Ahumada, Sisto, López y Valenzuela, 2011; Gorski, 2013).

Importante en la gestión curricular tener altas expectativas de los estudiantes a quienes se educa, esto se debe verbalizar en forma sistemática para que los educandos con una baja autoestima vayan adquiriendo confianza en sus recursos y poco a poco vayan generando una tendencia hacia la mejora, es fundamental que los estudiantes logren activar una motivación intrínseca, fundamental para la mejora en todo ámbito de la vida.

Liderar procesos pedagógicos es una tarea compleja que requiere una gran preparación de quien ejerce el cargo, también debe estar alineado con quien dirige el establecimiento y con su equipo, para no caer en tareas inocuas que finalmente, los alejan de los procesos pedagógicos y de los objetivos de la institución planteados en sus planes de mejora educativa.

#### **1.4. Gestión de recursos.**

En este apartado nos referiremos a la gestión de recursos dentro de los centros escolares, tema no menor, ya que gestionar el recurso económico como el recurso humano es fundamental dentro de las instituciones educativas de nuestro país.

Como aclaración y antes de la revisión en el estado del arte de los conceptos; gestión, recursos, capital, entre otros, como rendición de cuenta, son conceptos provenientes desde el mundo empresarial. Esto se debe a que en este sector productivo se utilizan hace mucho tiempo. A muchos educadores estos conceptos les generan ciertas inquietudes, y sugieren en un futuro no muy lejano, ir cambiando estos términos, pues la educación más que acercarla al mundo empresarial, indican que poco a poco se debe ir humanizando y darnos cuenta que los docentes trabajan con seres humanos, llenos de habilidades, destrezas, pensamientos, emociones, con historias de vidas tan particulares, por eso aspiran que el norte de la educación adquiera ese horizonte más humano.

Volviendo a la temática gestionar recursos en una institución educativa, es complejo, pues no solo se gestionan recursos materiales, sino también se deben gestionar las capacidades que tienen directivos, docentes, y personal que labora dentro de una institución educativa. Entre los recursos que pueden existir dentro de las organizaciones educacionales se encuentran; conocimientos, habilidades, y competencias, valores y aspiraciones, reglas y regulaciones, herramientas, instrumentos y artefactos en uso, metas y fijación de metas, entre tantas otras.

Gestionar recursos es una tarea muy importante dentro de cualquier organización citando a Mitrop y Órdenes. (2021) quienes Plantean lo siguiente:

El velero no puede moverse y llegar a destino sin una vela. El cambio organizacional no es posible sin el uso de recursos en el proceso de cambio, siendo los más importantes: el tiempo disponible, la energía, el compromiso, el conocimiento y las relaciones humanas nutritivas. Incluso las organizaciones que se sienten abrumadas por los problemas tienen estos recursos. Si los docentes no son conscientes de ellos, las y los líderes deben llevarlos a la consciencia colectiva. Los recursos pueden ser de gran ayuda en el proceso de cambio organizacional. Lo que logramos comprender es que los recursos que las organizaciones tienen y están a su alcance fortalecer se relaciona con situaciones muy humanas, como es el compromiso, la energía a invertir para producir cambios positivos y buenas relaciones humanas es decir un clima institucional apropiado para el logro de las metas” (p.143).

Al mencionar la gestión de recursos existen también elementos materiales tangibles e intangibles que van en ayuda de los procesos de aprendizaje, ahora si bien los directivos manejan los recursos destinados a la mejora de los aprendizajes, no siempre tienen total autonomía sobre estos, un ejemplo son las licitaciones, en las que participan las ATES (asesorías técnicas educativas), en las cuales los directores pueden proponer una de estas instituciones para que ofrezca una capacitación necesaria para la institución a partir de los diagnósticos que se van levantando, pero no son quienes toman la última decisión, pues las licitaciones funcionan de acuerdo a la propuesta más convenientes para los DAEM (Departamentos de educación municipal), municipios o sostenedores de colegios subvencionados de nuestro país, por lo tanto, muchas veces a las instituciones educativas llegan recursos que no son los que necesitan o los que se solicitaron, dificultando muchas veces el logro de los objetivos propuestos por los directivos.

Gestionar el recurso humano en una institución escolar también es complejo, pues los líderes pedagógicos, deben ser capaces de visualizar las competencias existentes dentro del profesorado y ser capaces de involucrar en forma activa a estos, gestionando de buena manera las capacidades de los

docentes que trabajan dentro de la institución y que conocen perfectamente a los estudiantes con quienes trabajan y pueden observar de mejor manera que se necesita para mejorar los aprendizajes de estos educandos, incluso su observación es más precisa a las realizadas por instituciones externas, que sin conocer la realidad de la escuela, colegio o liceo llegan con propuestas que pueden ser muy innovadoras, pero que no se relacionan con el contexto y terminan transformándose en acciones, que no generan ningún impacto pedagógico en la comunidad escolar.

Otros instrumentos que son muy importantes para las instituciones escolares y también para el liceo tiene que ver con las pruebas estandarizadas que existen en nuestro país y que van aportando datos que son necesarios analizar y a partir de estos tomar ciertas decisiones, entre las pruebas estandarizadas encontramos el Simce, PAES (Prueba de acceso a la educación superior) y el DIA diagnóstico integral de aprendizaje, que a diferencia de las otras tiene una evaluación socioemocional, y que hoy es muy relevante para saber cómo están nuestras y nuestros estudiantes en esta arista.

Todos estos insumos que nos aportan datos muy importantes sobre el aprendizaje, ahora es muy relevante saber qué hacer con esos datos, puesto que estos ayudan a las instituciones escolares a establecer procesos reflexivos que permiten analizar, reflexionar y tomar decisiones apropiadas que apunten hacia la mejora, en esa reflexión y toma de decisiones es fundamental la participación del recurso humano de cada institución.

Como quedo demostrado en los párrafos anteriores gestionar recursos no es una tarea fácil y en muchos casos estos recursos como los económicos y en algunos casos el recurso humano, no llegan directamente al director para gestionarlos, sino que existen organismos externos que los manejan como es el caso de aquellas instituciones educativas que son administradas por departamentos de educación como es el caso del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.

Por último, para tener una buena gestión de recursos son importantes varios elementos a tener en consideración en primer lugar el liderazgo

de quien dirige la institución haciendo buenos diagnósticos para llevar los recursos hacia donde se requieren, además las entidades que supervisan a las instituciones escolares no deben dejar de cumplir sus labores de fiscalización pero también es importante que acompañen a las instituciones en lo que estas los requieran y no entorpezca la labor de las instituciones escolares.

Para finalizar, y como resumen de este apartado, dedicado no solo a la revisión de la temática de gestión de recursos, sino también a las otras dimensiones como; Competencia, Liderazgo y Gestión Curricular, existe hoy en día muchos estudios, investigaciones, tesis, que han aportado al desarrollo y a una mejor comprensión de estos, pero todavía en varios de ellos existen ciertas ambigüedades que con el tiempo debieran aclararse para que los liderazgos de las instituciones escolares tengan claro cómo proceder en todos los procesos de gestión. Por otra parte, queda muy claro, que para desarrollar de buena manera estos cuatro conceptos en su aplicación en las instituciones escolares, se requiere de un excelente liderazgo, proactivo, innovador, distribuido, horizontal, y con mucho conocimiento de la gestión curricular y de los marcos regulatorios. Ahora según Mintrop y Órdenes. (2021) señalan:

En su mayor parte, el liderazgo educativo a nivel local está limitado por las condiciones estructurales definidas por decisiones tomadas en otros lugares o por circunstancias contextuales. Bajo estas limitaciones, el liderazgo a nivel local se basa en gran medida en hacer lo mejor posible bajo circunstancias adversas y en condiciones donde se tiene un control restringido de la situación (p.39).

Esperamos con el tiempo que esta situación tienda a la mejora y los líderes pedagógicos en varios procesos puedan actuar con mayor autonomía en lo que respecta a la toma de decisiones dentro de sus comunidades educativas.

## Marco Contextual

### 1. Características del contexto

Curacaví, según los datos establecidos por el ministerio de desarrollo social y familia, es una comuna que presenta una media baja prioridad social en este caso de un 67,20 % según los datos de la seremi del desarrollo año 2024. En lo que se refiere al porcentaje de personas que pertenecen al 40% más pobre de la población según el registro social de hogares, el mismo informe nos indica que es el 58,1 % de la comuna.

Como se puede apreciar en el último informe del año 2024 sobre los índices de prioridad social por comuna en la región metropolitana, Curacaví posee un mediano índice que los sitúa como media baja, muchas de esas familias son apoderados de los estudiantes que pertenecen al liceo bicentenario presidente Balmaceda. Dentro de la misma temática el índice de vulnerabilidad del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví es del 91%, para el año 2024, por lo tanto, se distingue una diferencia no menor entre la realidad socioeconómica de los estudiantes del liceo y el promedio de la comuna referido al ítem vulnerabilidad.

Otro dato de la comuna de Curacaví que nos da información sobre su entorno es el que nos aporta el censo del año 2017 que indica que más del 37% de la población de Curacaví es rural. Muchos de esos pobladores envían a sus estudiantes a la educación municipal de Curacaví y una gran cantidad de ellos llegan a estudiar al liceo bicentenario presidente Balmaceda, quienes para llegar de sus hogares a estos recintos de educación lo hacen a través de la movilización municipal que los lleva y trae a sus colegios, esto es un factor fundamental en la asistencia de los estudiantes, ya que si no existiera este servicio, muchos de los estudiantes no podrían llegar a sus centros de estudio, debido a que en Curacaví no existe transporte público que permita movilizar a los estudiantes, solo existe servicio de colectivos, que muchas veces no está al alcance de los apoderados para que sus estudiantes se trasladen diariamente a sus colegios en estos medios de transporte.

## **2. Entorno y Realidad del establecimiento**

El liceo Bicentenario presidente Balmaceda que se encuentra en la comuna de Curacaví es el único colegio Municipal de enseñanza media que existe en dicha localidad, además su sistema de educación impartida es científica-humanista y técnica profesional, es decir, es un liceo Polivalente, también siendo el único colegio técnico profesional de toda la comuna, lo que se transforma en un sello de esta institución, además desde el año 2019 posee el sello Bicentenario. Uno de los sellos más importante del liceo bicentenario presidente Balmaceda es su educación técnico profesional, pues como se mencionó anteriormente es el único colegio de la comuna que tiene este tipo de enseñanza y en él se imparten 5 especialidades técnico profesionales que son; Atención de Párvulos, Técnico en Enfermería, mención enfermería, Técnico en Construcciones Metálicas, Técnico en Construcción mención edificación y Técnico en Electricidad.

El liceo presidente Balmaceda de Curacaví es un colegio que depende directamente del departamento de Educación de Curacaví (DAEM), por lo tanto, desde la gestión existe un empleador que es el alcalde de la comuna y están los mandos superiores como El director de educación del DAEM, junto a su jefe de la unidad técnico pedagógico, quienes gestionan, acompañan y supervisan los procesos pedagógicos de las escuelas municipales de la comuna de Curacaví y del liceo Bicentenario presidente Balmaceda.

El liceo presidente Balmaceda tiene hoy una matrícula de 930 estudiantes divididos en 28 cursos, distribuidos de la siguiente manera 6 primeros medios y 6 segundos medios, 8 terceros medios y 8 cuartos medios atendidos en jornada escolar completa. En los cursos superiores terceros y cuartos medios se hace una división en donde tres terceros medios y tres cuartos medios son del área científico humanista y los otros 5 terceros medios, juntos a los 5 cuartos medios restantes pertenecen al área técnico profesional, los que se dividen en 5 especialidades las que fueron mencionadas en los párrafos anteriores.

A partir del año escolar 2013, este liceo se incorporó al sistema de Subvención Escolar Preferencial, llamado Ley SEP a través de la elaboración de un Proyecto de Mejoramiento Educativo.

En el año 2015 el establecimiento se adscribe al Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior PACE. Programa que otorga este derecho a la Educación Superior a aquellos estudiantes talentosos pertenecientes a los establecimientos educacionales más vulnerables de Chile. A los estudiantes se les garantiza un cupo en las instituciones de educación superior que estén suscritas al PACE, en las diferentes carreras de oferta regular y según el mecanismo de postulación que se establezca según el año de egreso.

Finalmente, desde el año 2017 comienza a funcionar el plan de integración escolar PIE, quienes atienden a todos los estudiantes que tienen necesidades educativas especiales y en donde el foco es apuntar hacia la inclusión y la diversidad.

Por último, el liceo desde el año 2019 pertenece a la red de colegios bicentenarios de nuestro país.

En relación a los resultados obtenidos por el liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví en la prueba Simce del año 2023, los estudiantes de segundo medio tanto en lectura como en matemática obtuvieron un promedio de 217 puntos en ambas pruebas, bastante bajo en relación a la media nacional y en comparación al año anterior que fue sobre los 220 puntos ambas pruebas. En la misma evaluación, en los indicadores IDPS, los fueron los siguientes, en autoestima académica y motivación escolar fue 75 puntos, en clima de convivencia escolar 71 puntos, en participación y formación ciudadana 74 puntos y por último en hábitos de vida saludable 66 puntos.

Estos resultados indica que en lectura los estudiantes del liceo bicentenario presidente Balmaceda nos están logrando habilidades básicas, como identificar ideas principales y secundarias de un texto, extraer información explícita, como implícita, además de dificultades en habilidades superiores, como pensamiento crítico, creativo, resolución de problemas, etc.

En matemática no es tanta la diferencia, pues no dominan las operaciones básicas y algunos elementos de los distintos ejes del subsector. Ahora la situación del liceo Bicentenario presidente Balmaceda en relación a los resultados del Simce en los otros indicadores de desarrollo social y personal, en todos se puede mejorar, pero el que se debe tratar de mejorar bastante es el que corresponde a hábitos de vida saludable, es el más bajo de estos indicadores y que no deja de ser importante, pues un estudiante con hábitos de vida saludable apropiadas, tiene mejor salud una expectativa de vida mayor, en relación a quienes no los tienen.

Siguiendo con el análisis de datos podemos mencionar que los últimos datos tanto del Mineduc, como la última evaluación de la prueba internacional Pisa, indican que la mejora de los resultados en las pruebas de ciencia, lectura y matemática no ha sido significativa, incluso los conocimientos de los estudiantes se encuentran estancados desde el año 2009 en lectura y matemática y en ciencias desde el año 2006. Un hecho anecdótico y que requiere un análisis más profundo, que en los indicadores de la prueba PAES, las notas de los estudiantes han aumentado su promedio desde el año 2013, en todos los colegios, municipales, subvencionados y particulares, esto lo podemos verificar según un estudio realizado por el centros de estudios públicos (CEP) en el que se indica que el promedio de los colegios públicos el año 2012 fue de 5,3 y en el año 2019 subió a 5,6, también esa subida de notas se registró en los colegios subvencionados y particulares.

El hecho de que suban las notas, nos podría indicar que los estudiantes de estos colegios están aprendiendo, pero los aprendizajes paradójicamente han descendido, si en el año 2012 los estudiantes que egresaban con nota 7.0 eran 769 en el 2022 ese porcentaje aumento a 3547 un aumento de 460%, muchos de estos estudiantes de la educación municipal con altos promedios de notas en la PAES no logran los puntajes esperados, por lo tanto, esto requiere un análisis más profundo.

En el caso del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, los estudiantes en la última medición del Simce bajaron bastante en

comparación al año anterior, y además dicho puntaje está muy por debajo de la media nacional. El puntaje en lectura fue de 217 puntos la bajada fue de 9 puntos ya que el año anterior fue de 226, puntajes que sitúan a los estudiantes del liceo en un nivel de lectura muy básico, incluso el mismo informe de la prueba SIMCE, nos indica que en el nivel adecuado de lectura lo logra solo 8,6% de los estudiantes evaluados. El resto de los estudiantes se sitúa de la siguiente manera en el nivel elemental, 19,1% y el resto del alumnado que corresponde 72,4% está en el nivel insuficiente, es decir prácticamente no comprenden lo que leen. Esto nos da cuenta de que los estudiantes del liceo bicentenario presidente Balmaceda no están logrando los aprendizajes básicos en lectura.

El subsector de matemática en la prueba Simce, también el año 2023, disminuyó significativamente sus resultados; pues el año 2022 fue de 222 puntos y el año 2023 este puntaje llegó solo a 217 puntos muy lejano al promedio del grupo socioeconómico en el cual se inserta el liceo bicentenario presidente Balmaceda que es medio bajo y en donde el promedio fue de 257 puntos en la prueba de matemática. En esta prueba los estudiantes del liceo bicentenario presidente Balmaceda que logran el nivel adecuado corresponden al 3,4% .es decir, solo este grupo logra dominar en parte todos los ejes de la prueba que son 4, entre ellos tenemos números, algebra y funciones, geometría y probabilidades y estadísticas, un 15,3 % de los estudiantes está en el nivel elemental y 81,3 % en el nivel de insuficiente, por lo tanto, al igual que en la asignatura de lenguaje los resultados son bajos.

Otra evaluación que toma el Mineduc a los cursos de enseñanza media es la conocida como DIA (Diagnóstico integral de aprendizaje), la cual también ha sido aplicada a los estudiantes del liceo bicentenario presidente Balmaceda, la diferencia con la prueba Simce es que esta evaluación es aplicada a los 4 niveles de enseñanza media. Los resultados de esa prueba indica que en la habilidad de localizar información en los cursos del liceo bicentenario presidente Balmaceda tienen un nivel de logro sobre del 70%, pero las habilidades más complejas como, interpretar y relacionar, están en niveles de 50 % de logro, por último y en el nivel más bajo nos encontramos con la habilidad de reflexionar que

tiene un 30 % de logro y coincide con los resultados del Simce. Los datos aportados por estas evaluaciones arrojan como resultado que los estudiantes no entienden lo que leen, y reflexionan muy poco sobre aquello que leen.

Otros datos que son importante describir del liceo bicentenario presidente Balmaceda son aquellos de la educación técnico profesional, este al ser un liceo Polivalente genera datos en esta área de la educación técnico profesional que son relevantes para la toma de decisiones.

En primer lugar, antes de describir los datos del área técnico profesional de este liceo, para contextualizar un poco la demanda que ha tenido esta área, un dato importante es el siguientes la comuna de Curacaví hoy tiene una población de aproximadamente de 37 mil habitantes, esto influye directamente en el liceo Bicentenario presidente Balmaceda, ya que desde que se inició este liceo en la comuna, a la fecha siempre ha albergado un gran número de estudiantes, pero hoy ante el crecimiento de la población en la comuna, ha generado un impacto de forma positiva y negativa en el liceo bicentenario presidente Balmaceda, por una parte ha aumentado la matrícula lo que ha generado una mayor cobertura para atender a una gran población en edad escolar, pero por otra parte genera dificultades de convivencia escolar, debido al hacinamiento de los estudiantes, por la falta de espacios físicos en dicha institución, si bien la cantidad de estudiantes que puede recibir el liceo es de 1080 estudiantes, establecido por una resolución que es antigua y consideraba esa cantidad cuando dicho liceo tenía dos jornadas y no una como es la que tiene hoy y que corresponde a la jornada escolar completa.

Por otra parte, y no menos importante es considerar que el aumento de matrículas en los colegios nunca ha sido un indicador de mejora de los aprendizajes, simplemente está asociado a mayor cobertura escolar e ingreso de más recursos económicos a las entidades escolares, como municipios, colegios particulares subvencionados, DAEM o SLEP. Esto debido a que la subvención escolar está sujeta al promedio de asistencia de los estudiantes a clases, por lo tanto, a mayor cantidad de estudiantes mayores ingresos económicos.

En relación a la tasa de titulación de las carreras técnico profesionales del liceo bicentenario presidente Balmaceda el dato es el siguiente, su tasa de titulación es alta, ya que el año 2023 fue de un 83,4% el año 2022 fue de un 82,3% y el año 2021 estuvo en el 82% si comparamos esta tasa de titulación con colegios municipales, según el último informe del ministerio del desarrollo del año 2016 este promedio es de 69,7%, por lo tanto se puede apreciar que la las de titulación es bastante óptima en el liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.

Los datos que se han mencionado anteriormente, son a los que se han podido acceder desde fuentes del propio liceo y otras externas y que son públicas como por ejemplo desde la propia Municipalidad de Curacaví.

### **3. Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales de la comuna de Curacaví**

A continua se describe brevemente parte del contexto geográfico, socioeconómico y cultural de la comuna de Curacaví, localidad en la que está inserta el liceo Bicentenario presidente Balmaceda.

La comuna de Curacaví se encuentra inserta en la Región Metropolitana de Santiago, provincia de Melipilla. Se ubica en el valle del estero Puangue, entre los 33°12' y 33°33' de latitud sur y 71°00' y 71°15' de longitud oeste, abarcando una superficie de 693 km<sup>2</sup> (Municipalidad de Curacaví, 2016). Limita con las siguientes comunas: Casablanca, Quilpué, Lampa, Pudahuel, Maipú, Padre Hurtado, Melipilla y María Pinto (Municipalidad de Curacaví, 2016).

Curacaví significa piedra del festín, que se genera de las palabras, (kura - piedra, kahuin - reunión). Otros creen que proviene de kurakahuin o kura kawiñ = “reunión junto a la piedra” o kuraka ví = asiento o trono del curaca, jefe inca (Municipalidad de Curacaví, 2016).

En relación a la cantidad de habitantes en el último censo del año 2017 Curacaví tenía 32.579 habitantes y los últimos reportes municipales indican

que la proyección para el año 2024 la cantidad de habitantes llegaría aproximadamente de 38367 habitantes.

La actividad económica en esta comuna es variada, existe una fuerte presencia agrícola a través de cultivos familiares, sector agroindustrial de exportación, viñas, paltos y cítricos; silvo agropecuaria, lecherías, planteles de producción avícola; las tradicionales fábricas de dulces chilenos, chocolates de exportación y la producción de chicha cocida, actividad por la que tiene gran fama.

En el año 2019, la comuna de Curacaví contaba con 2.323 empresas, de las cuales en su mayoría fueron microempresas representando aproximadamente un 66% del total con 1.530 empresas, seguida por aquellas sin ventas/sin información con 456 unidades lo que se traduce en un 20% del total de empresas (Biblioteca del Congreso Nacional, 2021).

En la comuna de Curacaví en los sectores económicos según los últimos datos obtenidos para esta investigación y que van variando año a año es el siguiente. “Los rubros que concentraron el mayor número de trabajadores al año 2019 fueron: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; Construcción; y Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria representando aproximadamente el 49%, 10% y 7% del total de trabajadores respectivamente” (Biblioteca del Congreso Nacional, 2021).

En lo que respecta a eventos culturales dentro de la comuna se pueden destacar aquellos que son más tradicionales y que se han mantenido durante décadas y en ocasiones siglos. Dentro de estas manifestaciones culturales y que son propias de la comuna de Curacaví está la fiesta de la Chicha que se celebra desde el año 1780, la fiesta costumbrista organizada año a año por la corporación cultural de Curacaví, durante el período de fiestas patrias, entre tantas otras de carácter comunal y otras religiosas como son la fiesta de Cuasimodo y el festín sin piedra.

También Curacaví destaca por su aporte a la música tradicional chilena un patrimonio inmaterial de esta zona era la destacada folclorista Margot Loyola, también en este mismo ámbito existen alrededor de 10 clubes de cueca que

difunde y ejecuta esta danza en la zona y participan en distintos encuentros nacionales. Existen otras manifestaciones que se han ido integrando a la variedad patrimonial y cultural de Curacaví, ahora para esas manifestaciones existen algunos espacios estructurales para desarrollarlos, pero a veces son insuficientes.

#### **4. Reseña Histórica**

El origen del valle de Curacaví se remonta a tiempos prehistóricos, pues, perteneciendo a la denominada “cordillera de la costa”, su data es anterior a la cordillera de los Andes, por lo tanto, esta porción de territorio es geológicamente más antigua (Municipalidad de Curacaví, 2016). Curacaví significa piedra del festín, que se genera de las palabras, (kura - piedra, kahuin - reunión). Otros creen que proviene de kurakahuin o kura kawíñ = “reunión junto a la piedra” o kuraka ví = asiento o trono del curaca, jefe inca (Municipalidad de Curacaví, 2016). Los primeros habitantes fueron los picunches (gente del norte). Los picunches, habitaron el valle central, hablaban el “mapudungun”, ya que descienden del mapuche. Lograron mayor evolución por el contacto con pueblos del norte, fueron agricultores-recolectores sedentarios. Recibieron influencia diaguita e inca (Municipalidad de Curacaví, 2016). Cuando llegaron los españoles existía un grupo de indios a orillas del río Puangue, junto al cerro llamado antiguamente Cerro de las Brujas, que está detrás del cementerio actual. Estos indios fueron entregados en encomiendas por don Pedro de Valdivia a don Juan Bautista Pastene, como lo expresa el primer documento oficial del 4 de octubre de 1550, que inicia la historia de Curacaví, considerada como fecha de su fundación (Municipalidad de Curacaví, 2016).

Curacaví comprendía en el siglo XVII sólo dos propiedades: una que iba desde el cerro del cementerio hasta donde se emplaza la Municipalidad hoy. La otra propiedad seguía desde ahí hasta el puente del Puangue. En el año 1767 el Obispo Alday calculaba la población del Curato de Curacaví (que comprendía todo el Valle y además Los Rulos y Colliguay) en no más de 500 personas. En 1843, la población llegaba a los 5.000 habitantes, aunque en 1874 solamente 840 vivían en el pueblo.

Desde la fundación de Melipilla en 1742, Curacaví dependió de ella tanto en lo civil como en lo eclesiástico. Permaneció unida en lo civil hasta 1927, cuando pasó a depender del Departamento de Santiago. En cambio, en lo eclesiástico, es Vice Parroquia de Melipilla en el año 1754.

Curacaví era el camino obligado a caballo más usado entre Valparaíso y Santiago, formado durante la dominación incásica. Ya en 1553 se lo llamaba camino real. Atravesaba Casablanca, la cuesta de Zapata, entrando a Santiago por la calle San Pablo. Este camino se hizo carretera entre los años 1792 y 1797. Bernardo O'Higgins cambió la cuesta vieja por la de Lo Prado actual. Con la inauguración del ferrocarril de Santiago – Valparaíso el 14 de septiembre de 1863, Curacaví perdió mucha importancia, pero comenzó a desarrollarse nuevamente con la llegada de los automóviles. En 1930, el General Ibáñez hace la cuesta de Barriga y pavimenta el resto del camino, que se acortó mucho con el túnel de Zapata y que aún disminuirá en 25 km con el túnel de Lo Prado.

La Escuela Parroquial fue construida por el sacerdote Eduardo Millas en 1885, funcionando casi sin interrupción, educando a gran parte de la población de la comuna. Antes de que existiera la actual plaza, hubo dos plazas: la primera data del año 1834 y estaba ubicada en la sede parroquial. Era una pequeña plazuela cercada de los animales y con frondosos álamos que lluvias y temporales la hicieron ir desapareciendo como lugar de encuentro y de paseo, dejando a Curacaví sin plaza.

Mientras ésta estaba funcionando, por idea del cura párroco Augusto Larraín Undurraga, comienza la construcción de lo que la municipalidad proyecta como nueva plaza, en la década del 50. Una vez terminada, en el año 1967, se utilizan las dos iglesias, hasta que en el año 1971 luego del terremoto el Arzobispado decide demoler la iglesia antigua y funcionar completamente con la de la plaza, que es la que se mantiene hasta el día de hoy. El terremoto del año 2010 obliga a cerrarla por reparaciones hasta el año 2012, cuando es restaurada gracias a un fondo para la restauración del Consejo de la Cultura y Las Artes.

Dentro de la historia de Curacaví y que hoy en día forma parte de la tradición cultural y patrimonial de la comuna son los famosos dulces de Curacaví, junto a la tradicional Chicha de Curacaví, esta última tiene una tradición centenaria, la historia de los dulces de Curacaví como de su Chicha está en los siguientes párrafos utilizando los datos que aporta la propia municipalidad en su plan cultural años 2022 a 2025.

### **Historia de los “Dulces chilenos”**

La historia cuenta que los visionarios pioneros iniciaron la elaboración de dulces. El primer registro de comercialización con que se cuenta es el de don Justo Poblete, que en el año 1910 obtiene el primer permiso de venta, según consta en los registros municipales, sin embargo, su elaboración data de un periodo anterior. En todas las fechas de fiestas, era muy común ver en las casas de campo, elaborar dulces artesanales, donde sus masas eran cocidas en hornos de barro y después rellenos con manjar, melcocha, dulce de alcayota o dulce de pera, tapados con una capa crujiente de betún blanco.

Estos eran enviados al festejado conjuntamente con la tradicional torta de chuño con betún y mostacillas. Las décadas del 50 y 60 fue el período de mayor apogeo de este producto, en tiempos que Curacaví era parada obligada para quienes viajaban entre Santiago y Valparaíso. Hoy se reconoce esta tradición como una parte importante del patrimonio cultural de la comuna, distinguiéndose múltiples productores y fábricas de distintos tamaños, que venden tanto a nivel local como hacia fuera de la comuna. Así, hoy los Dulces de Curacaví son reconocidos a nivel nacional por su gran calidad, y cuentan con sello de origen. El patrimonio de los dulces chilenos en Curacaví es destacado por los vecinos y vecinas de la comuna, sin embargo, indican que le falta reconocimiento. Actualmente una investigadora se encuentra haciendo un levantamiento patrimonial de los dulces chilenos de Curacaví.

### **Historia de la Chicha**

La historia de la chicha se remonta a los años 1600, cuando el sacerdote jesuita Alonso Ovalle Pastene, trajo de la pre cordillera de Los Queñes,

al interior de Curicó, las primeras cepas de vid para posteriormente repartirlas en los estamentos de la congregación en Santiago y otros lugares. Con el paso del tiempo esta cepa se fue reproduciendo en la comuna de Curacaví, pero ante la escasa posibilidad de producción de la tierra en aquellos años, principalmente por la escasez de agua, nace la idea de plantar viñedos, dando origen a los primeros productores de chicha.

Así fue como durante el tiempo las producciones aumentaron al igual que su calidad. Los carreteros y coches que transitaban entre Valparaíso y Santiago se detenían a degustar y llevar el producto. Su calidad y tradiciones han hecho que la chicha de Curacaví sea la más reconocida a nivel nacional, tanto así que es elogiada en canciones de cueca como “chicha de Curacaví – Cueca Chilena”. Miles de turistas llegan a la comuna en búsqueda de un poco. Hoy la producción de uva es escasa y se remite a parrones de casas particulares, principalmente de los chicheros de la zona.

### **3. Elaboración y aplicación del instrumento de Evaluación**

En primer lugar, en lo que respecta a la elaboración del instrumento de diagnóstico para esta investigación, es fundamental que todo instrumento que requiera diagnosticar algunas áreas de trabajo de una institución educativa, requiere tener un constructo sólido, claro, que no sea ambiguo en sus criterios a diagnosticar, por otra parte, debe tener una validez, lo que nos llevará a obtener resultados más confiables para sus interpretaciones.

La metodología de trabajo para la elaboración del instrumento, se ejecutó de la siguiente manera, se revisaron tres instrumentos sugeridos para este trabajo, que tenían preguntas que abordaban las cuatro áreas del trabajo, formación por competencias, liderazgo del director, gestión curricular y gestión de recursos. Revisados los instrumentos se procedió a seleccionar el más apropiado de acuerdo al contexto del liceo Bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, considerando que dos de los instrumentos abordaban dos tipos de enseñanza que el liceo no tiene que son enseñanza básica y educación párvulos.

Terminado el proceso de elección del instrumento de diagnóstico se procedió a su validación, proceso que es fundamental para la confiabilidad de los resultados, ya que estos permiten que el diagnóstico sea mucho más preciso y permita a los directivos tomar mejores decisiones en sus planes de mejora. En este sentido, citamos lo que afirman los siguientes autores Robles y Rojas (2015):

... tras someter un instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste ha de reunir dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. La validez de contenido se establece con frecuencia a partir de dos situaciones, una que atañe al diseño de una prueba y, la otra, a la validación de un instrumento sometido a procedimientos de traducción y estandarización para adaptarlo a significados culturales diferentes. Validez y fiabilidad son los dos criterios de calidad que debe reunir todo instrumento de medición tras ser sometido a la consulta y

al juicio de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlos en sus estudios (p.7).

Como se aprecia en la cita anterior, la validez de los instrumentos para ejecutar un diagnóstico es fundamental en el proceso investigativo y esa validez debe estar avalada por expertos. Por otra parte, está la fiabilidad del instrumento esos dos criterios hacen que todos los instrumentos de mediciones den un salto de Calidad, y los investigadores puedan utilizarlos y aplicarlos con confianza en sus procesos investigativos

Siguiendo con la elaboración del instrumento de diagnóstico, luego de la selección se procedió a la validación del instrumento, para ello nos basamos en lo que indica Martínez. J (2015): “La validación por expertos se realiza a través de una entrevista con al menos dos expertos, para obtener y considerar sus opiniones con respecto al contenido del instrumento” (p.3)

A partir de lo expuesto en la cita anterior el instrumento de diagnóstico de esta investigación se sometió al análisis de 2 expertos, en este caso fue el director del liceo bicentenario presidente Balmaceda y la jefa de la unidad técnica pedagógica de dicha institución educativa, quienes después de observarlo y analizarlo, realizaron algunas sugerencias, para que dicho instrumento fuera más preciso y pertinente en relación a lo que se quería diagnosticar, por lo tanto se sumaron algunos indicadores se eliminaron otros y se agregó el indicador “No observado” como alternativa número 5 dentro del diagnóstico. A continuación, se presenta la ficha de validación del instrumento, en este caso por uno de los dos expertos que validaron el instrumento para su aplicación, en este caso, el director del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.



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

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del liceo bicentenario presidente Balmaceda, de la comuna Curacaví, región Metropolitana.

#### 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> </ul>

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	Está basado en las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño lo que permite evaluar cada una de dimensiones de la gestión institucional
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Mario López Sagredo
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Director. Liceo Bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví
<b>e-mail</b>	m.lopez@liceobicentenariopb.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	17 de mero del 2024

Finalmente, se procedió a aplicar el instrumento seleccionando a una parte del equipo directivo y una muestra de docentes que en total sumaron 18 encuestados, que equivale alrededor de un 36 % de los docentes del establecimiento.

En un primer momento, se intentó aplicar dicha encuesta a todos los docentes que corresponde a un poco más de 50 docentes, se enviaron las encuestas vía correo electrónico a varios de ellos, a otros de les entregó de forma impresa, lo que se convirtió en un proceso engorroso, ya que muchos demoraron bastante en contestar, otros lo olvidaban y se debía recordar a estos para que participarán en la encuesta, otros simplemente no la contestaron. Ante esta problemática se definió seleccionar un porcentaje de docentes cercana al tercio y cuyo único criterio fue que llevarán 2 años o más en la institución y que estuvieran dispuesto a contestar dicha encuesta.

Esta aplicación se realizó a través de forma impresa y en otros casos en forma digital. Posterior a la aplicación del instrumento se comenzó el proceso de tabulación de los datos que en primera instancia se ejecutó en una planilla Excel, a la cual se le ingreso una formula, la cual se describe y explica en el análisis de los resultados, que está en el apartado número 4 de este trabajo. La tabulación de los datos incluye 4 áreas, que son formación basada en competencia, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos y cada una de estas con sus dimensiones correspondiente. Finalizada está instancia se procedió a la interpretación de los datos. El instrumento aplicado fue el siguiente:

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

**Instrucciones:**

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

**Escala evaluativa**

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

Valor	Nivel de calidad
<b>1</b>	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
<b>2</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
<b>3</b>	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
<b>4</b>	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
<b>5</b>	El indicador descrito en algunas de las cuatro áreas no logra ser visualizado por el entrevistado, por lo tanto, queda como no observado

**1. Formación basada en competencias**

**1.1. Dimensión: Saber conocer**

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma					

experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.					
2. Los profesionales del establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones nuevas.					
3. Los y las docentes comprenden los fundamentos, la estructura, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la progresión del currículum escolar de la disciplina que enseña.					
4. Analiza e interpreta los recursos y documentos que acompañan el currículum, tales como planes y programas de estudio, textos escolares y estándares de aprendizaje, en función de las características, necesidades e intereses de sus estudiantes y del proyecto educativo institucional.					
5. El cuerpo docente demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña					
6. El cuerpo docente identifica las conexiones que se pueden establecer con conocimientos de otras disciplinas, para hacer el contenido accesible, comprensible y significativo para sus estudiantes.					

### 1.2. Dimensión: Saber ser

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5

1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso en los estudiantes.					
2. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con una disposición positiva a la crítica y la autocrítica.					
3. Los y las docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.					
4. Los profesionales de nuestro establecimiento tienen a su cargo responsabilidades las que logran llevar a cabo con su total desempeño.					
5. Los y las profesionales de nuestro establecimiento están predispuestos al entendimiento interpersonal, dispuestos a la comunicación y cooperación con los demás y demuestran un comportamiento orientado al grupo					

### 1.3. Dimensión: Saber hacer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.					
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos					
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas diferentes enfoques para la promoción del pensamiento crítico, los que dicen relación con procedimientos de análisis de distintas fuentes de información, la argumentación y contra argumentación, el uso de evidencias para					

fundamentar sus opiniones, y la negociación de distintos puntos de vista para decidir sobre temas controversiales.					
4. El(la) docente implementa estrategias didácticas, tales como formular preguntas para cuestionar y/o evaluar diversos argumentos, formular debates grupales sobre problemáticas concretas y desafiar teorías existentes, para promover el pensamiento crítico en función de los objetivos de aprendizaje disciplinarios, transversales y de la diversidad de sus estudiantes					
5. El(la) docente genera espacios de interacción pedagógica para la elaboración de juicios críticos, basados en la reflexión y uso del error, de modo de favorecer en los estudiantes la capacidad de estar abiertos/as a los cambios y de tomar decisiones razonadas					
6. El(la) docente implementa estrategias para fortalecer la autoestima académica y autoeficacia mediante el reconocimiento explícito de los logros de sus estudiantes y la reafirmación de su capacidad para enfrentar desafíos y tener altas expectativas de sí mismos/as.					
7. El(la) docente procura la comprensión de conceptos propios de la asignatura mediante herramientas didácticas que permitan al estudiante acceder al desarrollo de competencias.					
8. El(la) docente comprueba durante la clase, mediante preguntas o actividades relevantes, el nivel de comprensión de sus estudiantes e identifica dificultades y errores para reorientar la enseñanza					
9. Ofrece a sus estudiantes retroalimentación descriptiva de manera oportuna, basándose en criterios e indicadores de evaluación, para que dispongan de información diferenciada sobre los niveles de logro de los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en los objetivos de aprendizaje					

evaluados; y para establecer estrategias que les permitan superar las brechas.					
--	--	--	--	--	--

## 2. Área de gestión curricular

### 2.1. Dimensión: Gestión pedagógica

**Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.**

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.					
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros).					
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.					
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante					

la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.					
5. El equipo técnico pedagógico monitorea, acompaña y aporta, regularmente para el logro de la cobertura curricular.					
6.El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.					
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, objetivos que promuevan el aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.					
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar las herramientas pedagógicas y el trabajo coordinado con las diversas áreas.					
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento, análisis y modelamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.					
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.					
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje,					

identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.					
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.					
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo, planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.					

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

<b>Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.</b>					
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.					
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.					
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.					
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos existentes en el establecimiento en la					

medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.					
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.					
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).					
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.					
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.					

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

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.</b>					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.					
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.					

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

### 3. Gestión de recursos

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

<b>Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.</b>					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.					

2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.					
3. En el establecimiento existe un mecanismo para seguir con el currículum, a pesar de la ausencia docente (guías, trabajos, grabaciones, etc.)					
4. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.					
5. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.					
6. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores					
7. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional					
8. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.					
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.					
10. El equipo directivo es parte del cuerpo docente, los directivos tienen horas aula.					

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.					
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de las áreas científico humanista y técnico profesional.					
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al cumplimiento de objetivos, presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.					
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.					
5. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.					

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.					
2. El establecimiento disponen de espacios de aprendizajes y tiempo para el perfeccionamiento docente durante el año.					

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

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

Proceso general a evaluar: Establecimiento de metas y expectativas					
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica				
	1	2	3	4	5
1. El equipo directivo define o revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.					
2. El equipo directivo traduce los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.					
3. El equipo directivo difunde y explica los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus					

avances a todos los actores de la comunidad educativa.					
4. El equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.					
5. El equipo directivo desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.					

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

<b>Proceso general a evaluar: Obtención y mantenimiento de recursos de manera estratégica</b>					
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El equipo directivo desarrolla e implementa una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.					
2. El equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.					
3. El equipo directivo implementa y monitorea normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.					

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

#### 4.3. Dimensión: Desarrollo Profesional

<b>Proceso general a evaluar: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente</b>					
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.					
2. El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y genera diversas /modalidades de desarrollo profesional continuo.					
3. El equipo directivo reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.					
4. El equipo directivo apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el					

bienestar de cada una de las personas de la institución.					
5. El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.					
6. El equipo directivo genera condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.					

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

<b>Proceso general a evaluar: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum</b>					
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.					
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.					
3. El equipo directivo acompaña, evalúa y retroalimenta sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.					
4. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.					
5. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a					

los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.					
6. El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.					

### 3. Análisis de resultados (por área y dimensión).

El análisis de resultados de las distintas áreas de esta investigación que son; formación basada en competencias, Gestión Curricular, Gestión de recursos y liderazgo pedagógico, cada una de ellas fue diagnosticada con el instrumento entrevista, el cual fue validado por el director y la jefa de la unidad técnica pedagógica del liceo, dicho instrumento se encuentra en los anexos de esta investigación. Este instrumento permitió diagnosticar las distintas dimensiones de cada una de las áreas mencionadas, luego se procedió a la interpretación de los datos y finalmente a partir de los resultados se genera un plan de mejora para el liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.

La primera área que se analizan sus resultados corresponde a la formación basada en competencias con sus tres dimensiones que son saber conocer, saber hacer y saber ser. Los resultados de esta investigación arrojaron que esta área es la que tiene las mayores fortalezas según los encuestados, dentro del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.

En los siguientes cuadros estadísticos se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes y al equipo directivo en las tres dimensiones del área, formación basada en competencias. En este análisis se ven los resultados a través de cuadros estadísticos, completados con gráficos de barra que nos entregan información sobre, como los docentes ven el trabajo en las tres dimensiones del área.

A continuación, aparece en el gráfico número 1 los resultados de la primera dimensión que es saber conocer. Dicha dimensión estaba compuesta en la encuesta por 5 preguntas, en cada pregunta existen 5 indicadores, donde el indicador que corresponde a una mala percepción es el número 1 y el más alto y que indica la mejor evaluación es el número 4, como se mencionó en párrafos anteriores, el indicador número 5 corresponde a que el encuestado no puede dar un valor a la pregunta, por lo tanto, califica la pregunta con el indicador número 5 que se refiere a que no ha observado aquello que se consulta en la pregunta.

Para finalizar, y como aclaración los indicadores del 1 al cuatro fueron clasificados en cuatro niveles donde 1 es nivel insatisfactorio, 2 nivel básico, 3 nivel competente y 4 nivel destacado para esta clasificación se utilizó el porcentaje de aprobación obtenido por cada una de las dimensiones en la encuesta aplicada a parte del cuerpo docente y parte del equipo de gestión cuyos valores quedaron determinados de la siguiente manera; insatisfactorio va 0% a 25% nivel 1, del 26% al 50% básico que corresponde al nivel 2, del 51% al 74% es competente y corresponde al nivel 3, por último del 75% al 100% es el nivel más alto que corresponde al nivel destacado.

Una aclaración antes de revisar los resultados, es importante indicar que en esta investigación las tablas que aparecen con un promedio y que clasifica a la dimensión en unos de los cuatro niveles se les asignó un porcentaje de aprobación. En cada indicador para sacar el promedio de forma más asertiva, se restaron las respuestas que los encuestado marcaron como no observado, por ejemplo, si en una afirmación existe 2 respuestas número 5, a las 18 afirmaciones de ese indicador se le restan las 2 respuestas número 5, por lo tanto, se promedian los porcentajes con el total de respuesta que en este caso serían 16. Todo con la finalidad de acercar la respuesta y los datos más precisos y confiables.

## Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión saber conocer

Dentro de la formación por competencias, aparece la primera dimensión que en este caso es el saber conocer y que según el marco para la buena enseñanza del año 2021 la define de la siguiente manera: “Demostrar una comprensión amplia, profunda y crítica de los conocimientos, habilidades y actitudes de la disciplina que enseña, su didáctica y el currículum escolar vigente, con el propósito de hacer el saber disciplinar accesible y significativo para todos sus estudiantes.

En las siguientes tablas aparecen los resultados arrojados por la encuesta aplicada a parte de los docentes del liceo bicentenario presidente Balmaceda y a parte del equipo de gestión de dicha institución educativa.

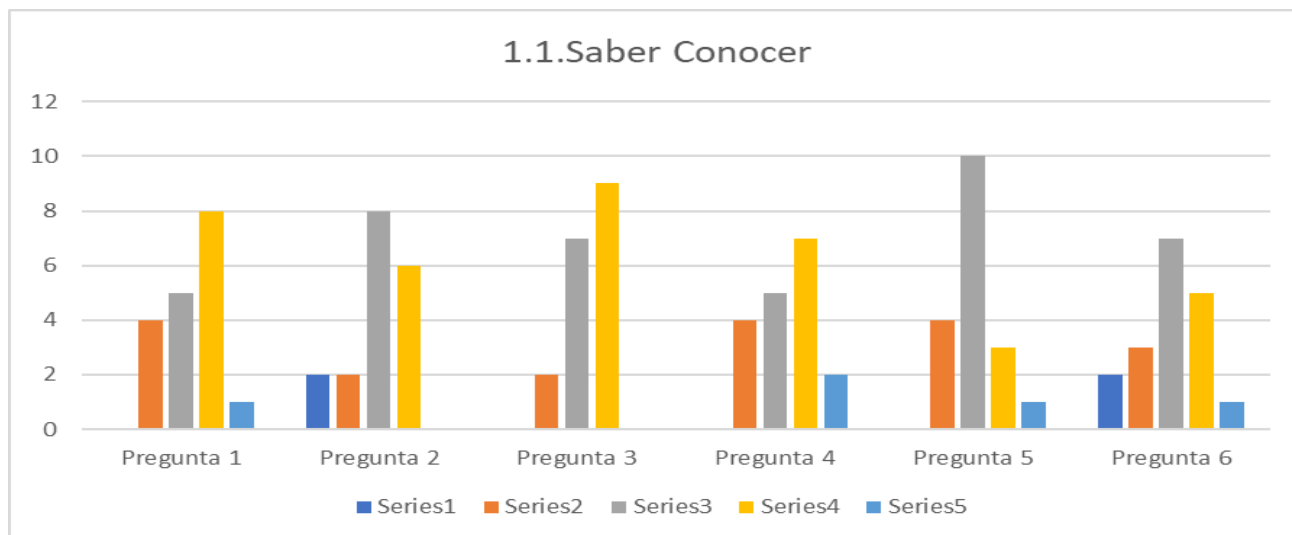
**Tabla 1**

Área formación basada en competencias, dimensión Saber Conocer

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	0	4	5	8	1	18	3.2	80%
Pregunta 2	2	2	8	6	0	18	3.0	75%
Pregunta 3	0	2	7	9	0	18	3.4	85%
Pregunta 4	0	4	5	7	2	18	3.2	80%
Pregunta 5	0	4	10	3	1	18	2.9	72,5%
Pregunta 6	2	3	7	5	1	18	2.9	72,5%

## Gráfico 1

### Dimensión Saber Conocer



Dimensión	Promedio Categoría	Porcentaje Categoría
Saber Conocer	3.1 (Nivel destacado)	77.5%

### Tabla Resumen nº1 dimensión Saber conocer.

Las respuestas de los docentes y el equipo directivo en esta dimensión son bastante positivas, puesto que el porcentaje de aprobación supera el 75% lo que deja a esta dimensión en el nivel destacado, es decir, los docentes y parte del equipo directivo ven de buena manera el trabajo en esta dimensión. Las preguntas que se aplicaron en esta dimensión del instrumento se referían al conocimiento disciplinar, curricular que tienen los docentes.

Los docentes y el equipo directo consideran según las respuestas obtenidas, que la mayoría de los indicadores de esta dimensión se cumplen en el liceo bicentenario presidente Balmaceda, incluso tres indicadores de esta dimensión están sobre el 80%, llegando al nivel destacado y los otros tres están en el nivel competente.

Esto nos indica que en esta área existe una percepción positiva de los docentes y el equipo directivo, respecto del conocimiento disciplinar, la didáctica, el currículo y las habilidades y actitudes que ellos deben dominar.

En conclusión, esta dimensión es una de las mejores evaluadas dentro de la comunidad del liceo bicentenario presidente Balmaceda, por lo tanto, acá lo que se debe hacer es mantener este nivel y realizar mejoras menores en comparación a otras dimensiones diagnosticadas.

## 1.2. Dimensión saber ser

Esta dimensión se define en la encuesta de la siguiente manera: Promover el desarrollo personal y social de sus estudiantes, favoreciendo su bienestar y fomentando competencias socioemocionales, actitudes y hábitos necesarios para el ejercicio de la ciudadanía, vida democrática, cuidado por el medio ambiente y valoración por la diversidad (MBE,2021).

A continuación, aparecen las tablas con los resultados de las encuestas aplicadas a parte del cuerpo docente y del equipo directivo en la dimensión saber ser.

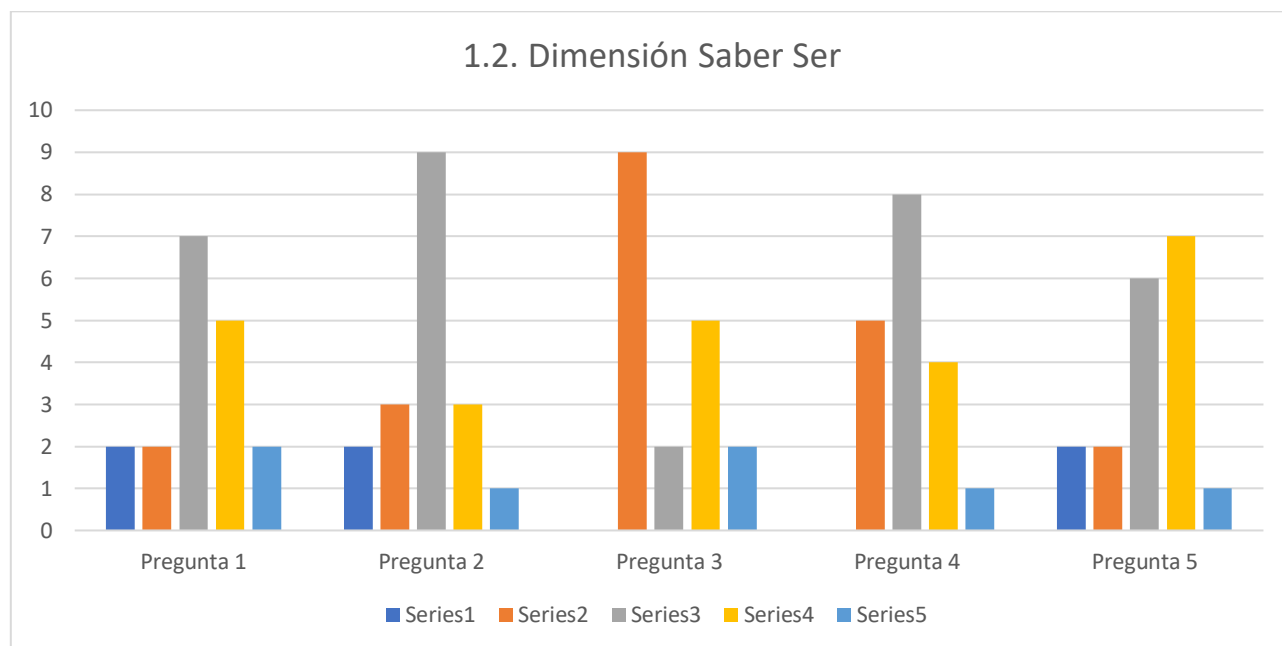
**Tabla 2**

**Área formación basad en Competencias, dimensión Saber Ser.**

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	2	2	7	5	2	18	2.9	72,5%
Pregunta 2	2	3	9	3	1	18	2.8	70%
Pregunta 3	0	9	2	5	2	18	2.8	70%
Pregunta 4	0	5	8	4	1	18	2.9	72,5%
Pregunta 5	2	2	6	7	1	18	3.1	77,5%

## Gráfico 2

Dimensión saber ser.



Dimensión	Promedio Categoría	Porcentaje Categoría
Saber Ser	2.9 (Nivel competente)	72.5 %

### Cuadro resumen n°2 dimensión; saber ser.

En esta dimensión se observa que los docentes y el equipo directivo valoran dicha dimensión, si bien la dimensión está sobre el 70% no logra el nivel de destacado, sino que queda muy cerca de este nivel, por lo tanto, es una dimensión bien evaluada, que tiene algunos elementos que se deben mejorar, ya sea en competencias socioemocionales, participación en la vida democrática o la valoración del medio ambiente.

En esta dimensión lo que debe mejorar para llegar al nivel destacado es aquel indicador que nos menciona que los docentes deben trabajar de forma colaborativa, si bien lo hacen podrían generarse más proyectos interdisciplinarios que puedan mejorar este indicador.

Por último, también se deben generar estrategias para que los/as estudiantes sean más rigurosos en sus trabajos, perseverantes y que tengan una buena disposición a la crítica constructiva y a la autocrítica.

Mejorando los dos aspectos mencionados anteriormente esta dimensión lograría llegar al nivel de destacado.

### 1.3 Dimensión saber Hacer

Esta dimensión del área logra el nivel de competente, recordemos lo que dice el descriptor de esta dimensión: “Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos”. (MBE, 2021).

A continuación, se muestran los cuadros estadísticos y gráficos de la dimensión saber hacer.

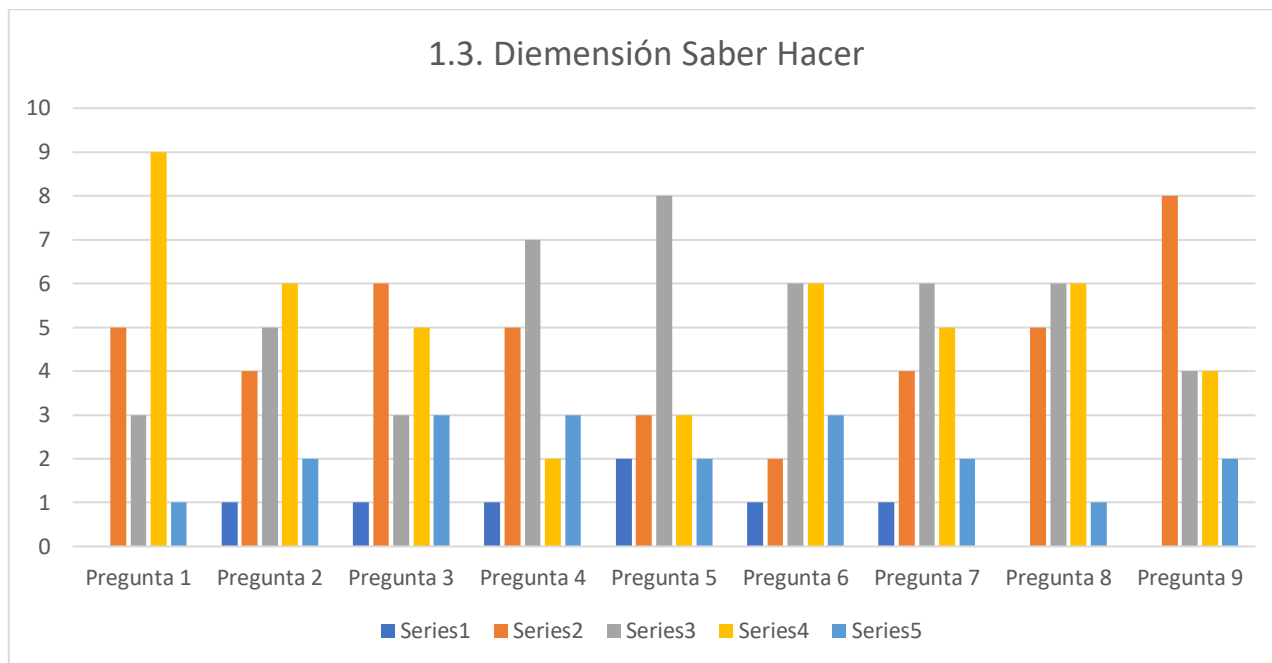
**Tabla 3**

Área formación basada en competencias, dimensión Saber Hacer

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	0	5	3	9	1	18	3.2	80%
Pregunta 2	1	4	5	6	2	18	3.0	75%
Pregunta 3	1	6	3	5	3	18	2.8	70%
Pregunta 4	1	5	7	2	3	18	2.7	67.5%
Pregunta 5	2	3	8	3	2	18	2.8	70%
Pregunta 6	1	2	6	6	3	18	3.1	77.5%
Pregunta 7	1	4	6	5	2	18	2.9	72.5%
Pregunta 8	0	5	6	6	1	18	3.1	77.5%
Pregunta 9	0	8	4	4	2	18	2.8	70%

### Gráfico 3

#### Dimensión Saber Hacer



Dimensión	Promedio Categoría	Porcentaje Categoría
Saber Hacer	3.0 (Nivel destacado)	75 %

### Cuadro resumen n°3 dimensión saber hacer

Los docentes y el equipo directivo consideran que la comunicación es clara y precisa para atender las individualidades de cada estudiante, la mayoría de los docentes tiene altas expectativas de sus educandos y son integrados en las actividades, ya que en su gran mayoría los docentes consideran la inclusión como la norma y no la excepción dentro del establecimiento. Por último, las actividades las consideran desafiantes para que los estudiantes logren estrategias de aprendizaje profundo.

Importante recalcar que de los nueve indicadores de esta dimensión cuatro indicadores clasifican en el nivel destacado, es decir, tienen más de un 75% de aprobación, los otros 5 están en el nivel competente.

El indicador a mejorar dentro de esta dimensión, y que arroja un porcentaje de aprobación del 67,5% más bajo dentro del diagnóstico, en esta

dimensión, se refiere a la implementación de estrategias didácticas que promuevan dentro del estudiantado el desarrollo del pensamiento crítico, los docentes perciben que es un elemento que no se trabaja en profundidad y si se hace es en forma aislada.

## 2. Análisis Área Gestión Curricular

### 2.1. Dimensión gestión pedagógica

La dimensión Gestión pedagógica indica en el instrumento que son: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El foco de esta dimensión y su buen desarrollo dentro de las instituciones educativas recae en las/os jefes de unidades técnicas pedagógicas, pues son estos equipos los que deben llevar adelante ese proceso. A continuación, se muestran los resultados de esta dimensión.

**Tabla 4**

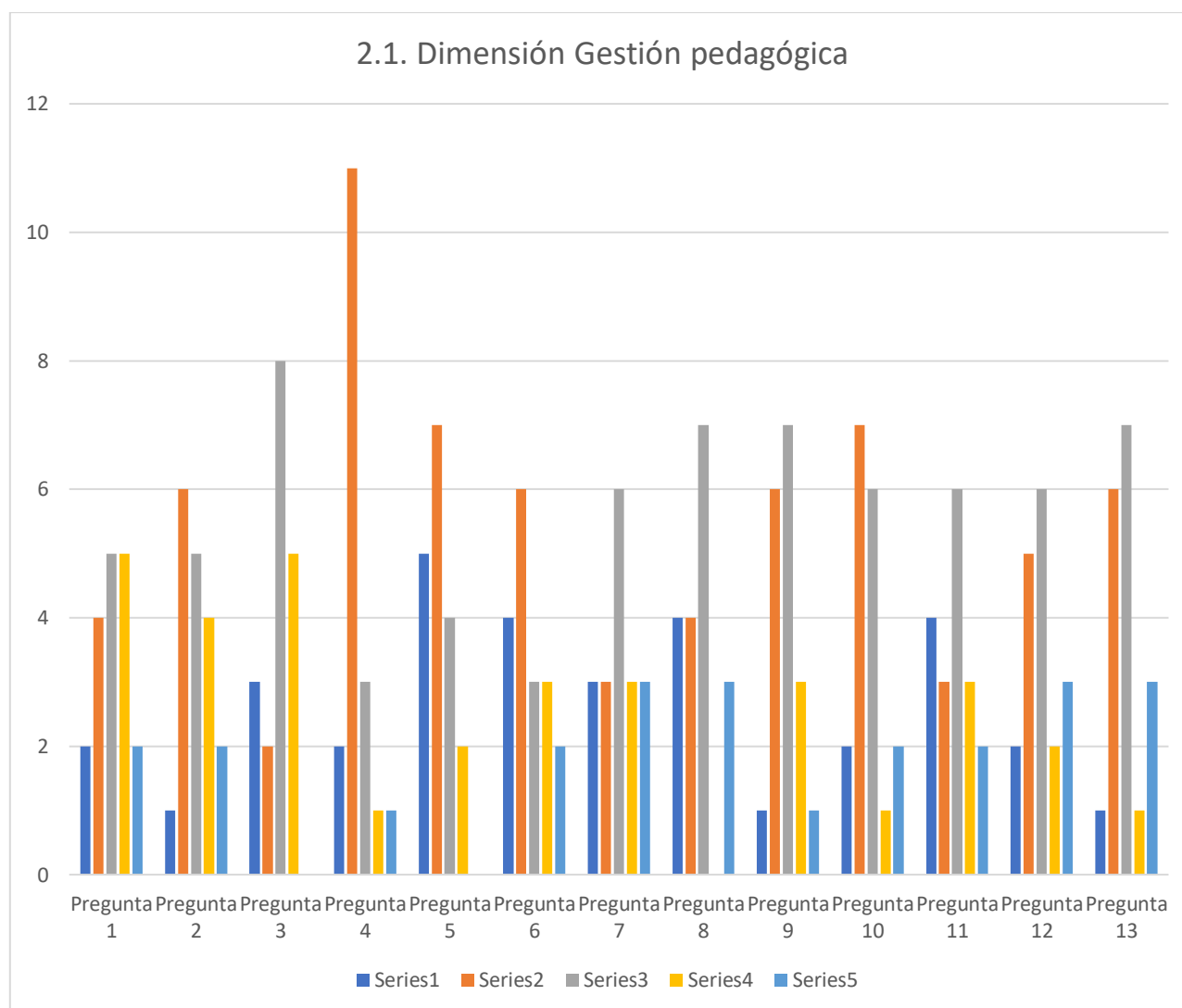
Área Gestión curricular, dimensión Gestión pedagógica.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	2	4	5	5	2	18	2.8	70%
Pregunta 2	1	6	5	4	2	18	2.8	70%
Pregunta 3	3	2	8	5	0	18	2.8	70%
Pregunta 4	2	11	3	1	1	18	2.2	55%
Pregunta 5	5	7	4	2	0	18	2.2	55%
Pregunta 6	4	6	3	3	2	18	2.3	57.5%
Pregunta 7	3	3	6	3	3	18	2.6	65%
Pregunta 8	4	4	7	0	3	18	2.2	55%
Pregunta 9	1	6	7	3	1	18	2.7	67.5%

Pregunta 10	2	7	6	1	2	18	2.4	60%
Pregunta 11	4	3	6	3	2	18	2.5	62.5%
Pregunta 12	2	5	6	3	3	18	2.5	62.5%
Pregunta 13	1	6	7	1	3	18	2.5	62.5%

### Gráfico 4

#### Dimensión Gestión Pedagógica



Dimensión	Promedio Categoría	Porcentaje Categoría
2.1. Gestión pedagógica	2.5 (Nivel competente)	62.5 %

**Cuadro resumen nº4 dimensión gestión pedagógica.**

En esta dimensión los resultados logran llegar al nivel competente, pero existen varios indicadores, en este caso que no alcanzan a llegar al 60 % de aprobación, por lo que requieren una revisión y un plan de mejora que se hace necesario, existen varias percepciones de los docentes y el equipo de gestión que evidencia una falta de sistematización de la enseñanza aprendizaje dentro del establecimiento. En esta dimensión estos puntos serían: se perciben falencias en el acompañamiento del equipo a los docentes especialmente en el logro de la cobertura curricular.

Otro punto que se evalúa bajo es el referido a la interrupción de las clases, los docentes, consideran que este proceso se ve interrumpido por muchas situaciones, algunas de ellas evitables.

Por último, la falta de tiempo para analizar las evaluaciones, las respuestas y sus resultados, generando una retroalimentación que no consideran tan efectiva para el proceso de enseñanza aprendizaje, además de ciertas propuestas del equipo técnico pedagógico referentes a metodológicas, estrategias didácticas y un mejor uso de los recursos educativos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes. Esos puntos son los más bajos de la dimensión Gestión pedagógica, según los resultados de la encuesta en esta dimensión.

Factores que pueden incidir en estos resultados, se pueden endosar en parte a la gestión pedagógica, pero otras no, por ejemplo la interrupción de las clases a veces tienen otros responsables, por ejemplo programación de charlas desde el DAEM, situaciones de convivencia escolar en que a veces requieren a los estudiantes para participar en hechos referidos a esa área y que a veces interrumpen las clases para solicitar la presencia de algún estudiante, en fin las causas de las interrupciones son variadas y no solo la responsabilidad recae en la unidad técnica pedagógica, sino que a veces están relacionadas con demandas

de otros estamentos dentro de la institución o fuera de estas, y muchas veces corresponden a situaciones emergentes que son necesarias abordar a la brevedad.

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

Esta dimensión es parte de la gestión curricular donde el indicador dice que “Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes”. Los resultados de esta dimensión se resumen en los siguientes cuadros.

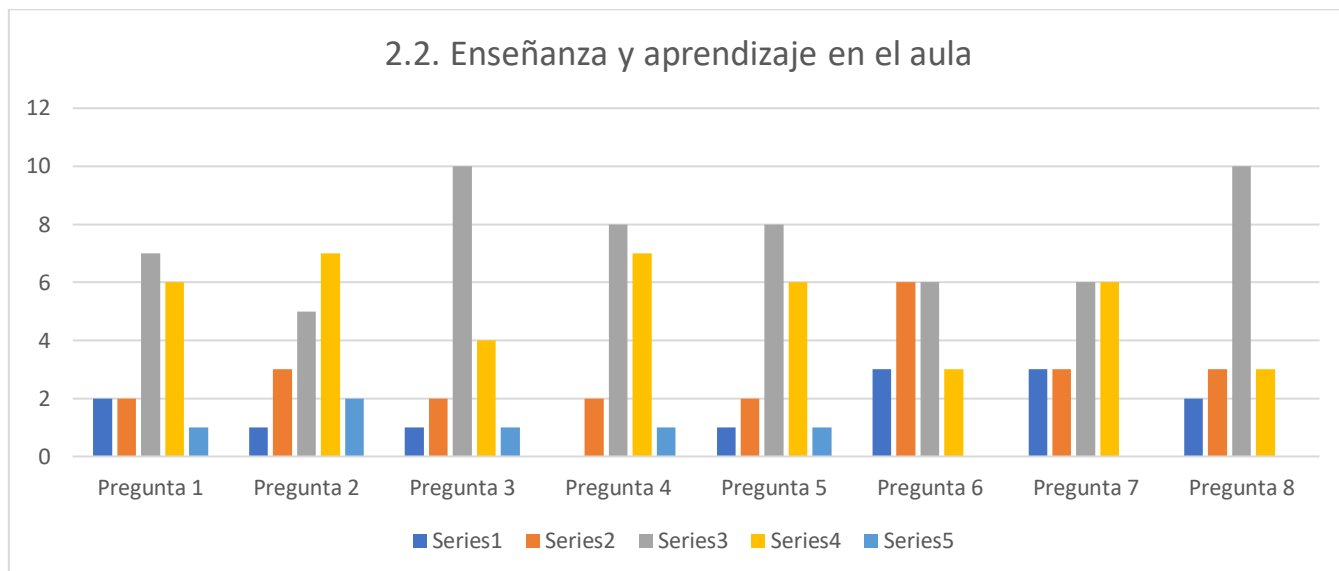
**Tabla 5**

Área Gestión curricular, dimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	2	2	7	6	1	18	3.0	75%
Pregunta 2	1	3	5	7	2	18	3.1	77.5%
Pregunta 3	1	2	10	4	1	18	3.0	75%
Pregunta 4	0	2	8	7	1	18	3.3	82.5%
Pregunta 5	1	2	8	6	1	18	3.1	77.5%
Pregunta 6	3	6	6	3	0	18	2.5	62.5%
Pregunta 7	3	3	6	6	0	18	2.8	70%
Pregunta 8	2	3	10	3	0	18	2.8	70%

## Gráfico 5

### Enseñanza y aprendizaje en el aula



2.2. Enseñanza y aprendizaje en el aula	2.9 (Nivel competente)	74 %
---	------------------------	------

### Cuadro resumen nº5 dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Dentro de la dimensión de gestión pedagógica esta es una de las dimensiones mejor evaluada, pues llega al nivel competente, estando muy cerca de llegar al nivel destacado, incluso de los 8 indicadores existen cinco de ellos que logran el nivel destacado y que se refieren a lo siguiente: se comunican de buena forma lo que esperan de los estudiantes en las actividades de clases, se explican con claridad los conceptos a tratar, las estrategias son coherentes con los objetivos, se incorporan elementos tecnológicos y se motivan el aprendizaje en los estudiantes.

El indicador que esta más bajo en esta dimensión según la encuesta es aquel referido al logro de la participación de todos los estudiantes de manera activa en clases, por lo que es un punto a considerar en un plan de mejora de esta dimensión.

Finalmente, y como se mostró anteriormente, dentro de la gestión curricular, esta dimensión es la mejor evaluada, los docentes y parte del equipo de gestión ven que el trabajo en el aula tanto en la enseñanza como en el aprendizaje está dentro del estándar, solo se deben mejorar algunos aspectos como la participación de los estudiantes en el aula, tener mejor clima de aula que es fundamental para el logro de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, por último buscar distintas estrategias de retroalimentación dentro del aula y fuera de ella para el aprendizaje.

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

Esta es la última dimensión de la gestión curricular y se define de la siguiente manera: “Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades. A continuación, el resumen de la encuesta de esta dimensión, a través de los siguientes cuadros y gráficos estadísticos.

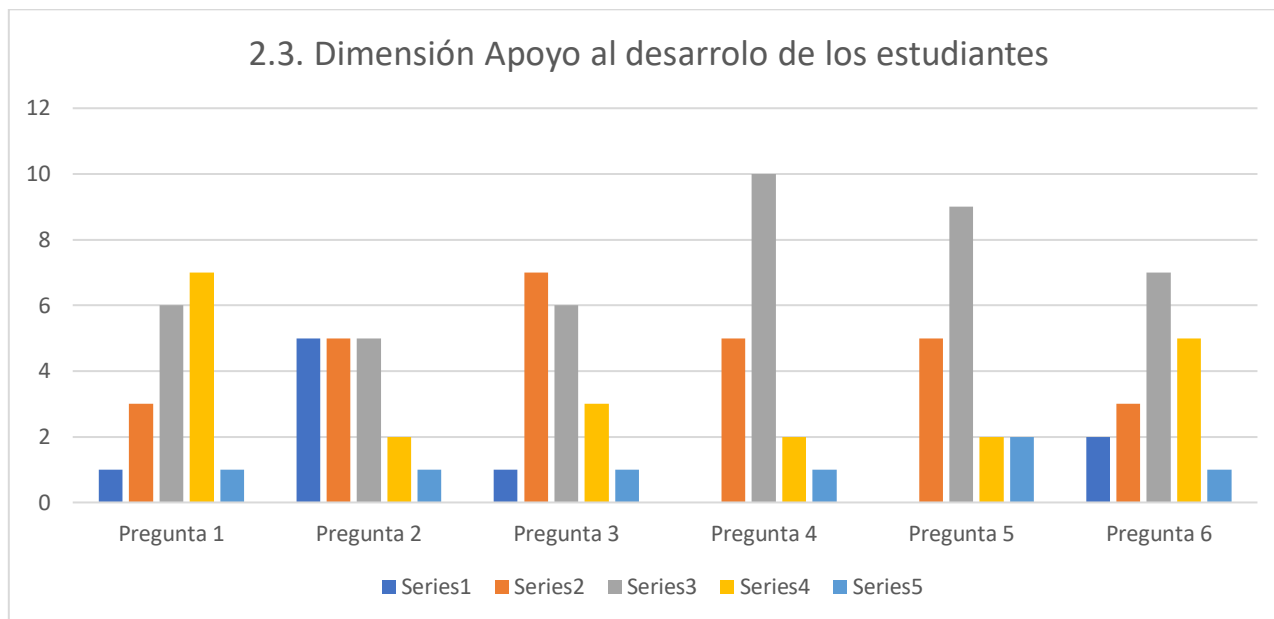
**Tabla 6**

Área Gestión Curricular, dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	1	3	6	7	1	18	3.1	77.5%
Pregunta 2	5	5	5	2	1	18	2.2	55%
Pregunta 3	1	7	6	3	1	18	2.6	65%
Pregunta 4	0	5	10	2	1	18	2.8	70%
Pregunta 5	0	5	9	2	2	18	2.8	70%
Pregunta 6	2	3	7	5	1	18	2.9	72.5%

## Gráfico

### Dimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes



2.3. Apoyo al desarrollo de los estudiantes	2.7 (Nivel competente)	68.7 %
---	------------------------	--------

### Cuadro resumen n°6 dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

Esta es la última dimensión evaluada de la gestión Curricular y al igual que las anteriores logra llegar al estándar competente con un 68,7% de aprobación. Lo mejor evaluado en esta dimensión es lo correspondiente a la identificación, apoyo y monitoreo de los estudiantes que presentan dificultades en el logro de los aprendizajes académicos, esto indica que los docentes y el equipo de gestión reconocen que la institución tiene estrategias para la identificación de aquellos estudiantes que pueden presentar problemas de aprendizaje.

Los puntos más descendidos dentro de esta dimensión y que visualizan tanto el equipo de gestión como los docentes, que respondieron la encuesta, serían ciertas debilidades en la implementación de estrategias para potenciar a aquellos estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos y

que cuenten con espacios y oportunidades para el desarrollo de su potencial, pues hoy no existe un plan de trabajo para potenciar los talentos dentro de la institución.

Otro punto descendido en esta dimensión es lo referido a si el establecimiento cuenta con estrategias para identificar a aquellos estudiantes que presentan dificultades afectivas, sociales y conductuales, en este caso para el establecimiento es más fácil identificar a los estudiantes con situaciones conductuales complejas, pero las afectivas y de carácter social son más complejas en su identificación y faltaría mejorar los procedimientos para detectar a los estudiantes con estas problemáticas.

Por último, en esta dimensión y con un porcentaje de aprobación sobre el 70 % y bajo el 75% se encuentra el área vocacional, en el que los docentes evalúan casi de forma óptima, pero faltaría una sistematización del trabajo con los estudiantes que ingresan al establecimiento, con el fin de mejorar aspectos como la toma de decisiones, para la electividad tanto en el área técnico profesional, como en el área científica humanista y que se proyecte a la última elección que realizan al terminar sus estudios referida a: ¿qué estudiar en la educación superior?

### **3. Gestión de recursos.**

En el área de gestión de recursos, se entregan los datos obtenidos por la encuesta y que da cuenta de cómo se gestionan los recursos de la institución liceo Bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, estos recursos son de carácter económico, humano y educativo del que dispone la institución para llevar a cabo su programa escolar. En esta área se analizarán tres dimensiones con sus correspondiente tablas y gráficos obtenidos por la encuesta aplicada a docentes y directivos que participaron en ella.

### 3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Esta Dimensión llamada gestión del recurso humano en la encuesta se define de la siguiente manera: “Las políticas, procedimiento y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado por su labor”. Los siguientes cuadros resumen los resultados arrojados de la encuesta para esta dimensión.

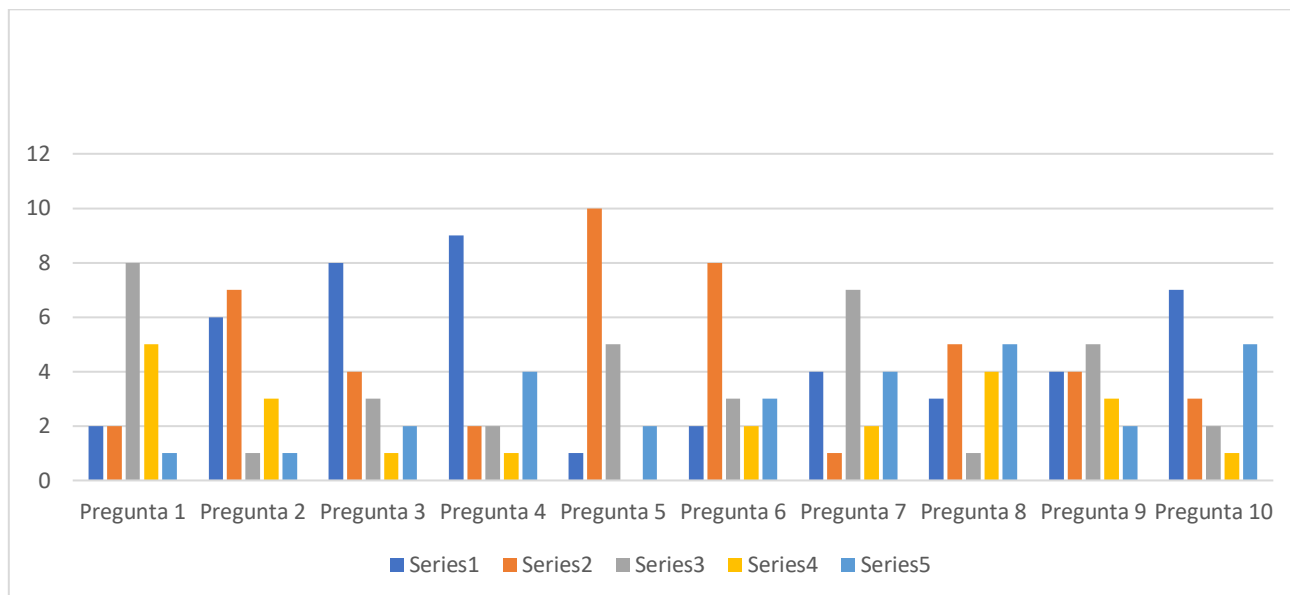
**Tabla 7**

Área Gestión de recursos, dimensión gestión del recurso humano.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	2	2	8	5	1	18	2.9	72.5%
Pregunta 2	6	7	1	3	1	18	2.0	50%
Pregunta 3	8	4	3	1	2	18	1.8	45%
Pregunta 4	9	2	2	1	4	18	1.6	40%
Pregunta 5	1	10	5	0	2	18	2.2	55%
Pregunta 6	2	8	3	2	3	18	2.3	57.5%
Pregunta 7	4	1	7	2	4	18	2.5	62.5%
Pregunta 8	3	5	1	4	5	18	2.4	60%
Pregunta 9	4	4	5	3	2	18	2.4	60%
Pregunta 10	7	3	2	1	5	18	1.7	42.5%

## Gráfico 7

### Dimensión Gestión del recurso humano



Promedio área Gestión de del recurso humano	2.2 (Nivel competente)	55%
---	------------------------	-----

### Cuadro resumen n°7 dimensión: Gestión del recurso humano

Los resultados obtenidos en esta dimensión la ubican como una de las peores evaluadas, tanto por docentes como por el equipo de gestión, si bien logra el estándar de competente, pero está muy cerca al nivel básico, que es del 50% de logro. El único indicador que se acerca al nivel destacado es el que se refiere a que el establecimiento cuenta con la planta docente requerida por normativa para implementar el plan de estudio y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.

En esta dimensión muchos indicadores quedaron bajo el 50% de aprobación, es decir, quedan en la clasificación de insatisfactorio, siendo dentro de todos los indicadores de la encuesta que califican en este nivel. Dentro de estos están aquel que se refiere a que no existe un mecanismo para lograr una baja en el

ausentismo y tener un buen sistema de reemplazos en caso de licencias médicas este indicador logra un 50 % de aprobación.

Otro indicador que tiene solo un 45 % de aprobación, es que el establecimiento no cuenta con un mecanismo para la continuidad del currículo, ante la ausencia de algún docente.

El indicador más bajo en esta dimensión con solo un 40% de aprobación y el más bajo de todas las dimensiones de la encuesta, es el referido a que el establecimiento no cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.

Por último. otro indicador que solo logra un 42 % de aprobación en la encuesta es el que indica que el equipo no es parte del cuerpo docente, es decir no realiza clases sistemáticas.

Esta es una de las dimensiones que requiere un plan de mejora importante, pues acá se distingue que el recurso humano dentro de la institución no se está gestionando de buena manera, ni aprovechando sus competencias, lo que genera docentes muchas veces, con falta de compromiso y desmotivados en su labor docente del día a día. Además, es la única dimensión que presenta indicadores en el nivel de insatisfactorio.

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

Recordemos que esta dimensión busca diagnosticar, que la gestión de los recursos esta ordenada, actualizada y eficiente en la administración de los recursos. Esta dimensión es una de las mejores evaluadas por los docentes y el equipo directivo.

A continuación, se muestra los cuadros y gráficos que resumen los resultados obtenidos por esta dimensión en la encuesta.

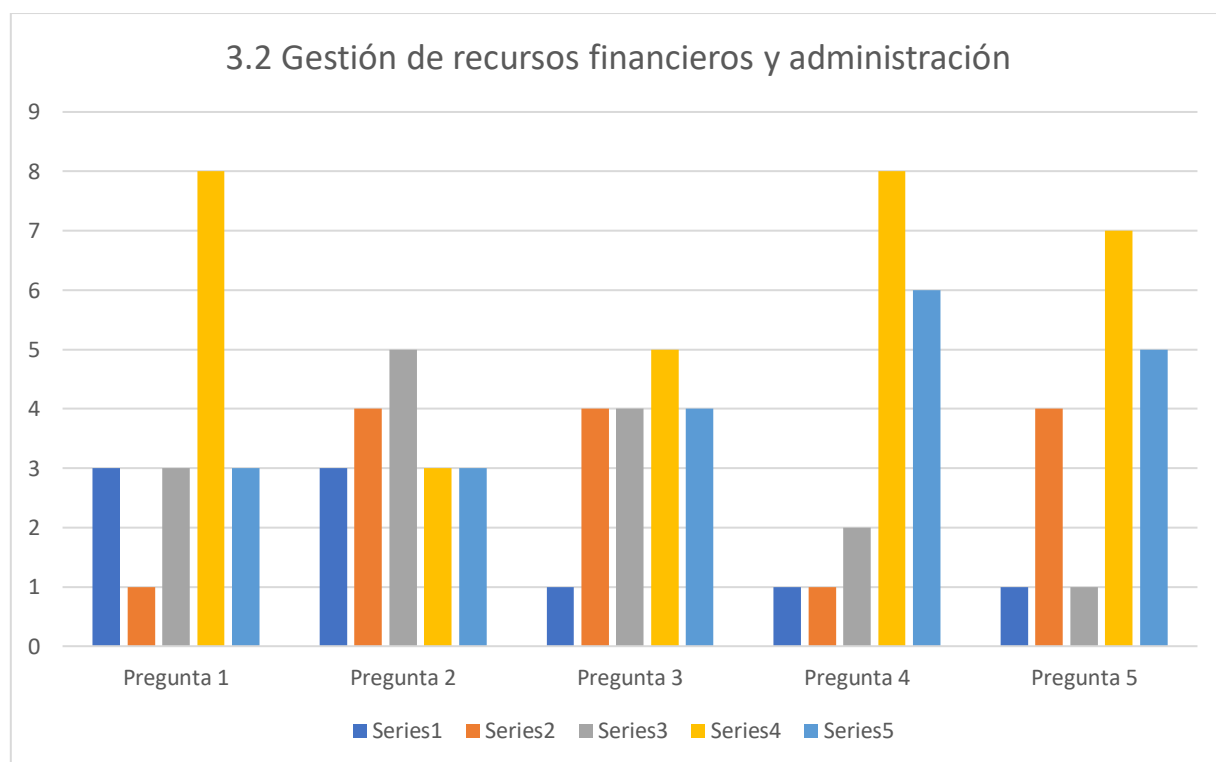
Tabla 8

**Área Gestión del recursos, dimensión gestión de recursos financieros y administración**

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	3	1	3	8	3	18	3.1	77.5%
Pregunta 2	3	4	5	3	3	18	2.5	62,5%
Pregunta 3	1	4	4	5	4	18	2.9	72.5%
Pregunta 4	1	1	2	8	6	18	3.4	85%
Pregunta 5	1	4	1	7	5	18	3.1	77.5%

Gráfico 8

Dimensión, Gestión de recursos financieros y administración



<b>Gestión de recursos financieros y administrativos</b>	<b>3 (Nivel destacado)</b>	<b>75 %</b>
--	----------------------------	-------------

### **Cuadro resumen nº8 dimensión: Gestión de recursos financieros**

En la dimensión de recursos financieros y administración los participantes, la diagnostican como una de las dimensiones mejor evaluadas dentro de la encuesta logrando el nivel de destacado con un 75% de aprobación, incluso algunos indicadores superan el 75 %, como la gestión de la matrícula, es decir, el liceo prácticamente ocupa todas las vacantes disponibles. Por otra parte, la rendición de cuentas, entre las que está la rendición de la cuenta pública. También está muy bien evaluado el ítem que se refiere a los programas de apoyos que se ofrecen y gestionan dentro del liceo bicentenario presidente Balmaceda y que se percibe que están acorde con el plan educativo institucional.

El indicador que está en el nivel competente con un 62.5% de aprobación es el referido al que el presupuesto es acorde a las necesidades de las áreas científica- humanista y el área técnico profesional, el que debe mejorar para llegar al nivel destacado que marcan los otros indicadores de la dimensión.

### **3.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Esta dimensión del área de gestión de recursos se define como: “Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios”

La dimensión gestión de recursos educativos está muy cercana al nivel competente, por lo tanto, también requeriría algunos ajustes para acercarse al estándar del nivel destacado

A continuación, se muestra el resumen de los resultados de esta dimensión.

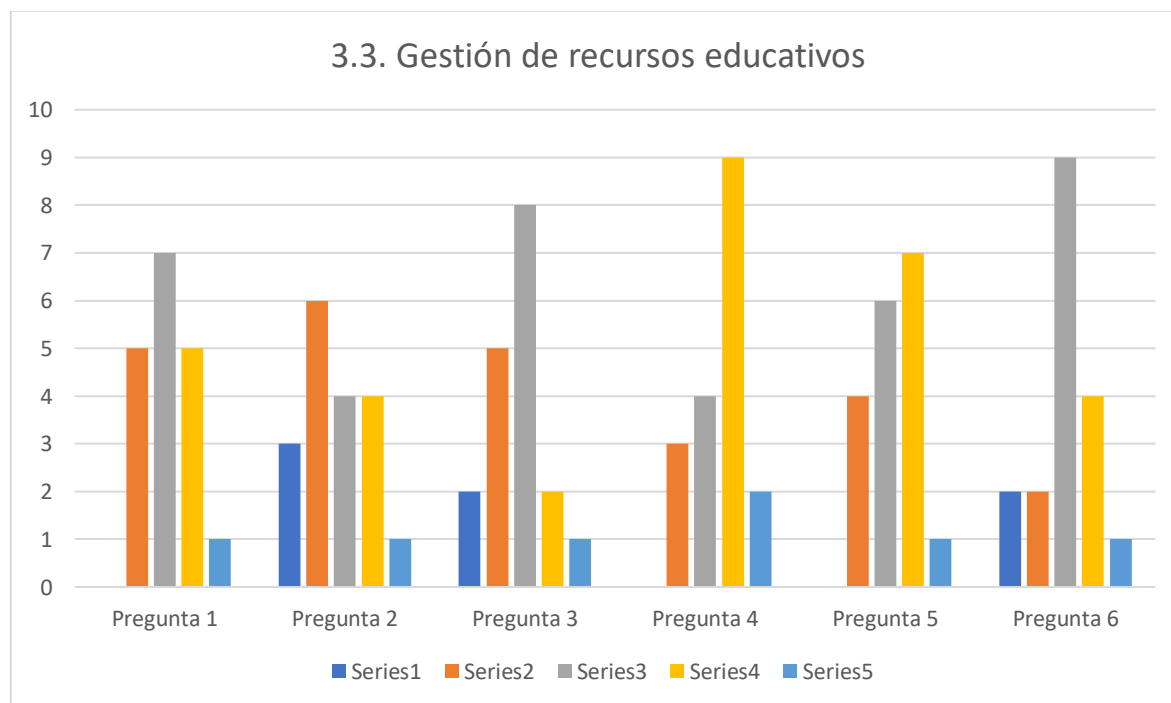
**Tabla 9**

Área Gestión de recursos, dimensión Gestión de recursos educativos

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	0	5	7	5	1	18	3	75%
Pregunta 2	3	6	4	4	1	18	2.5	62.5%
Pregunta 3	2	5	8	2	1	18	2.6	65%
Pregunta 4	0	3	4	9	2	18	3.4	85%
Pregunta 5	0	4	6	7	1	18	3.2	80%
Pregunta 6	2	2	9	4	1	18	2.9	72.5%

**Gráfico 9**

Dimensión gestión de recursos educativos



Gestión de recursos educativos	2.9 (Nivel competente)	73.2%
--------------------------------	------------------------	-------

### **Cuadro resumen n°9 dimensión: Gestión de recursos educativos**

Los docentes encuestados diagnostican esta área en el nivel de competente, muchos de sus indicadores están por sobre el 75 % de aprobación, es decir, en el nivel destacado. Lo que está bajo ese porcentaje es el punto referido a brindar espacios para el aprendizaje y el tiempo para el perfeccionamiento docente y también la falta de algunos recursos didácticos.

A partir de los datos anteriores, se requiere dentro del establecimiento gestionar la adquisición de otros recursos didácticos novedosos y de acuerdo a las necesidades de los subsectores de aprendizaje, con el fin de promover el aprendizaje de los estudiantes en todos los subsectores del área humanista científica y también del área técnico profesional.

Por último, brindar los espacios y el tiempo para el perfeccionamiento del cuerpo docente, ya que estos consideran que los tiempos para el perfeccionamiento docente de los profesores del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, no se brinda de manera apropiada.

## **4.Liderazgo pedagógico**

### **4.1. Dimensión: establecer dirección**

Esta dimensión es parte del área de liderazgo pedagógico y dentro del instrumento de la encuesta se define como “Establecimiento de metas y expectativas”.

Para el liderazgo pedagógico es fundamental establecer metas y lograr un gran porcentaje de esas metas, incluso cuando un director es seleccionado a través de un concurso de alta dirección pública, él debe presentar una propuesta de trabajo en el que están establecida las metas a lograr, las que serán evaluadas en distintas etapas.

A continuación, los cuadros y gráficos resúmenes de esta dimensión con sus correspondientes interpretaciones.

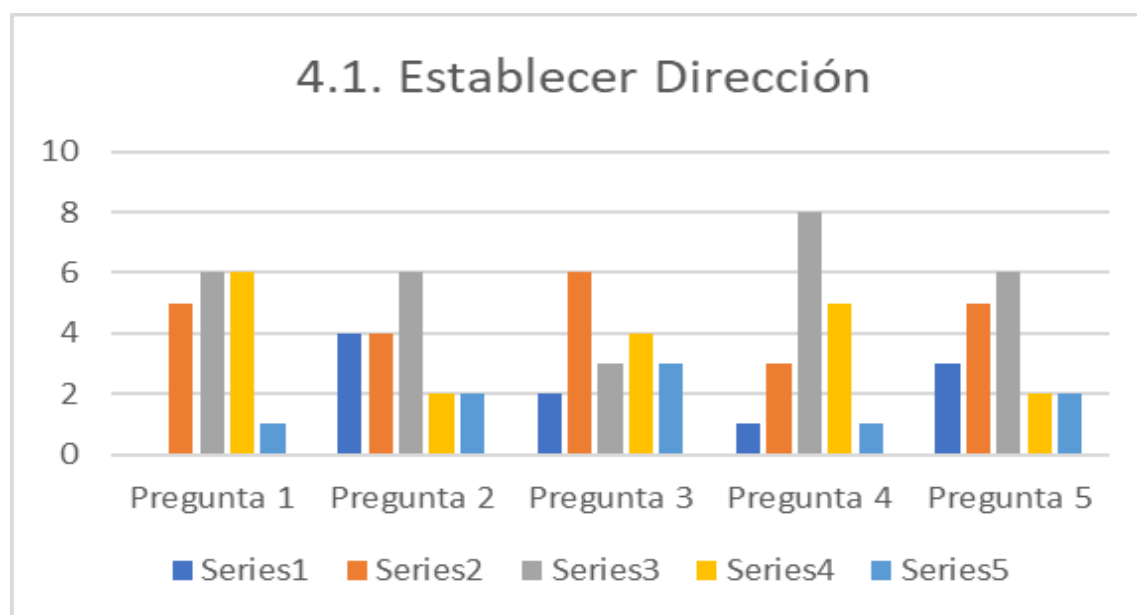
**Tabla 1**

Área Liderazgo pedagógico, diemsnisón establecer dirección.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	0	5	6	6	1	18	3.1	77.5%
Pregunta 2	4	4	6	2	2	18	2.4	60%
Pregunta 3	2	6	3	4	3	18	2.6	65%
Pregunta 4	1	3	8	5	1	18	3	75%
Pregunta 5	3	5	6	2	2	18	2.4	60%

**Gráfico 10**

Dimensión establecer dirección



Dimensión	Promedio Categoría	Porcentaje Categoría
Establecer dirección.	2,69 (Nivel competente)	67.25 %

### **Cuadro resumen nº10 dimensión: Establecer dirección**

En esta dimensión se diagnostica el establecimiento de metas y expectativas que genera y transmite el equipo directivo a los docentes del establecimiento, en dicho diagnóstico, dos indicadores logran el nivel de destacado y tres el nivel de competente; en primer lugar, aquel que indica que el equipo directivo define y revisa, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo, institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.

El otro indicador que logra el nivel de destacado es aquel que indica lo siguiente el equipo directivo promueve y modela activamente una cultura escolar inclusiva y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y de desempeño de todos los miembros del establecimiento.

Por otra parte, en la dimensión que se refiere a establecer dirección existen varios que no alcanzan el porcentaje del nivel destacado, según los encuestados estos son aquellos que se refieren a que los propósitos y objetivos institucionales, el equipo directivo no los traduce en planes de mejoramiento o en metas a corto y mediano plazo. También aparece que el equipo no hace una buena difusión de los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad.

Por último. no aparecen bien evaluada en esta dimensión la comunicación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Es una dimensión que requiere de mejoras para estar en el nivel destacado, especialmente en lo que se refiere a los canales de comunicación interna como con el sostenedor, así poder lograr un nivel de aprobación que lleve a la dimensión al nivel destacado.

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

La segunda dimensión del liderazgo pedagógico es el rediseño a la organización donde el foco está en la obtención y mantención de recursos de manera estratégica.

En las siguientes tablas y gráficos se muestran los resultados de esta dimensión y su interpretación.

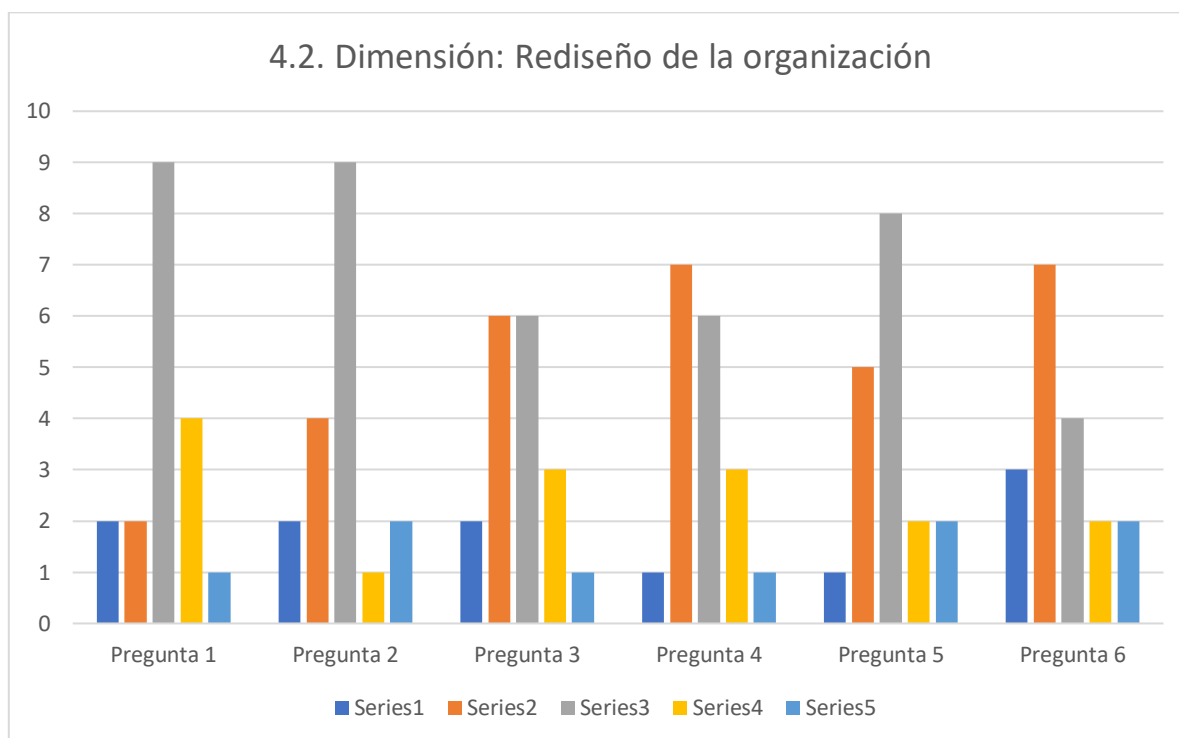
**Tabla 11**

Área Liderazgo Pedagógico, dimensión rediseño de la organización.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	2	2	9	4	1	18	2.9	72.5%
Pregunta 2	2	4	9	1	2	18	2.6	65%
Pregunta 3	2	6	6	3	1	18	2.6	65%
Pregunta 4	1	7	6	3	1	18	2.7	67.5%
Pregunta 5	1	5	8	2	2	18	2.7	67.5%
Pregunta 6	3	7	4	2	2	18	2.3	57.5%

## Gráfico 11

### Dimensión rediseño de la organización



Dimensión	Promedio de la categoría	Porcentaje de aprobación
Rediseño de la organización	2,61 (Competente)	65.25 %

### Cuadro resumen n°11 dimensión Rediseño de la organización

Esta dimensión si bien todos los indicadores están en el nivel competente, nos focalizaremos en aquellos que están más bajos y que son importantes para que una institución mejore.

En primer término, los encuestados en esta dimensión, le dan un bajo porcentaje al desarrollo que el equipo directivo le asigna a las relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes. Esto es importante llevarlo a la mejora, ya que con la participación de

los apoderados se logran mejores procesos de carácter formativo, que le van dando una identidad y una mística a la propia institución, se requiere en el plan de mejora buscar estrategias para integrar a los apoderados en el desarrollo formativo de sus estudiantes y vincularlos de mejor manera con el liceo bicentenario presidente Balmaceda.

El otro indicador bajo y que es importante para ver cómo se está desarrollando y gestionando el clima laboral entre docentes y equipo directivo, es el que indica que: “el equipo directivo modela y promueve un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en post de la eficacia colectiva y mejora continua”. Generar confianzas entre los actores de un centro de educación es fundamental para el avance de la institución, cuando se carecen de esos elementos se deben buscar las formas o estrategias para lograr una mejora.

Los otros indicadores de esta dimensión están bajo el 70 % de aprobación, por lo tanto, es una dimensión que, si requiere de una intervención o de un análisis más profundo para establecer un plan de mejora, con el fin de ir generando confianza entre los actores de la comunidad educativa en post de un clima laboral apropiado.

#### **4.3. Dimensión: Desarrollo Profesional**

Esta dimensión se define dentro del liderazgo pedagógico como: Promocionar y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional docente. Dentro de una institución educativa es fundamental que los integrantes logren un desarrollo profesional docente apropiado, que luego permita transmitir sus aprendizajes y logros a la comunidad educativa, es decir, transferir su conocimiento, por otra parte, se logra que el docente se sienta valorado como ser y como profesional.

A continuación, se muestran los resultados de esta dimensión con sus correspondientes interpretaciones.

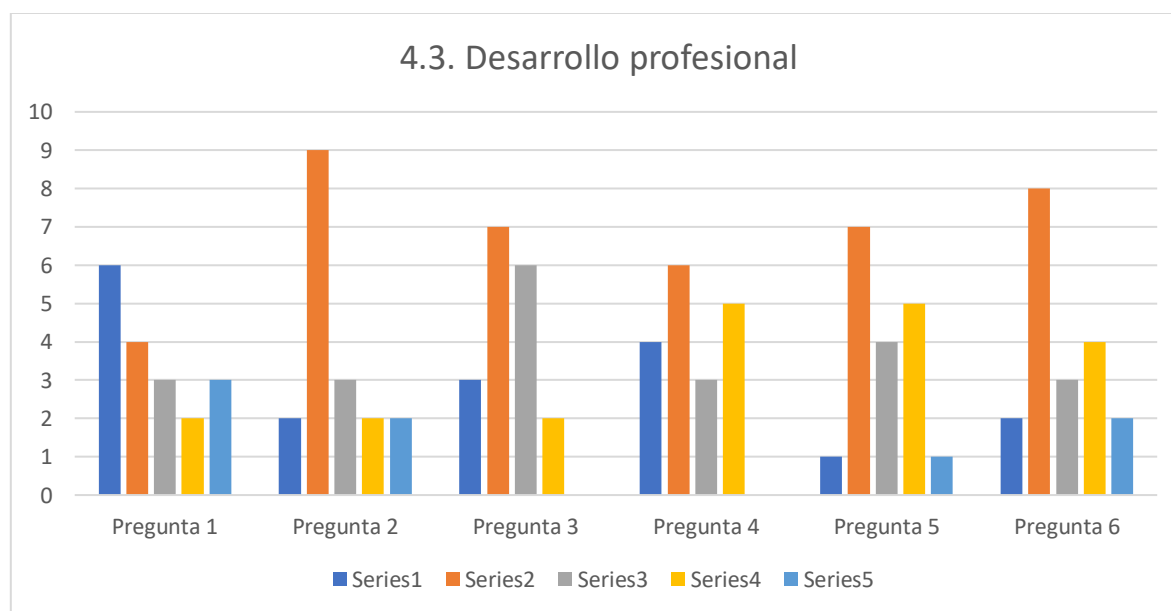
**Tabla 12**

Área Liderazgo pedagógico, dimensión rediseño de la organización.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	6	4	3	2	3	18	2.1	52.5%
Pregunta 2	2	9	3	2	2	18	2.3	57.5%
Pregunta 3	3	7	6	2	0	18	2.4	60%
Pregunta 4	4	6	3	5	0	18	2.5	62.5%
Pregunta 5	1	7	4	5	1	18	2.8	70%
Pregunta 6	2	8	3	4	2	18	2.7	67.5%

**Gráfico 12**

Dimensión Desarrollo profesional



Dimensión	Promedio	Porcentaje
Desarrollo profesional	2.45 (Nivel competente)	61.25 %

### **Cuadro n°12 dimensión: Desarrollo profesional**

Esta es una de las dimensiones con un bajo porcentaje de aprobación, si bien logra el nivel de competente su nivel de aprobación en general llega solo al 61% y fracción, varios indicadores superan con dificultad el 50% de aprobación.

Uno de los indicadores más bajo de esta dimensión y también de la encuesta en general, es el que dice “el equipo directivo desarrolla e implementa, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación”. Los docentes perciben una falta de coordinación entre el liderazgo institucional, es decir, el liderazgo del director del liceo y el sostenedor de la institución, diagnostican que el trabajo requiere de una coordinación entre estos actores, para retener a los buenos docentes y también generar una buena estrategia para la selección del personal que va a trabajar en la institución. Tampoco se visualiza una buena inducción hacia los nuevos integrantes de la comunidad educativa de parte del equipo directivo.

En segundo lugar, otro indicador bastante débil es aquel que dice: “El equipo directivo identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y genera diversas/modalidades de desarrollo profesional docente”. Acá no existiría una buena identificación de las necesidades del equipo docente y tampoco una buena priorización. Por último, los encuestados no identifican dentro del liceo diversas modalidades de desarrollo profesional docente.

El indicador que es mejor evaluado en esta dimensión es aquel que nos indica que: “El equipo directivo demuestra confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad”. Acá

los docentes y parte del equipo directivo observan que se confían en los liderazgos y que también se distribuye el liderazgo con nuevos estamentos u otro que ya existían.

En resumen, es una dimensión que requiere mucha mejora, que debe considerar las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución, reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos de cada integrante de la institución. Por otra parte, promover nuevos liderazgos dentro de la institución y crear confianzas dentro del equipo directivo y del cuerpo docente.

Esta dimensión es una de las que más requiere de distintas estrategias para lograr una mejora que la lleve al nivel destacado.

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

Esta es la última dimensión diagnosticada llamada gestión de la instrucción y que se define de la siguiente manera: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. Esta dimensión evalúa en como el equipo directivo coordina el currículum, las estrategias de enseñanza y como acompaña en esto a los docentes de la institución.

A continuación, se muestran las tablas que resumen el diagnóstico con sus correspondientes gráficos.

**Tabla 13**

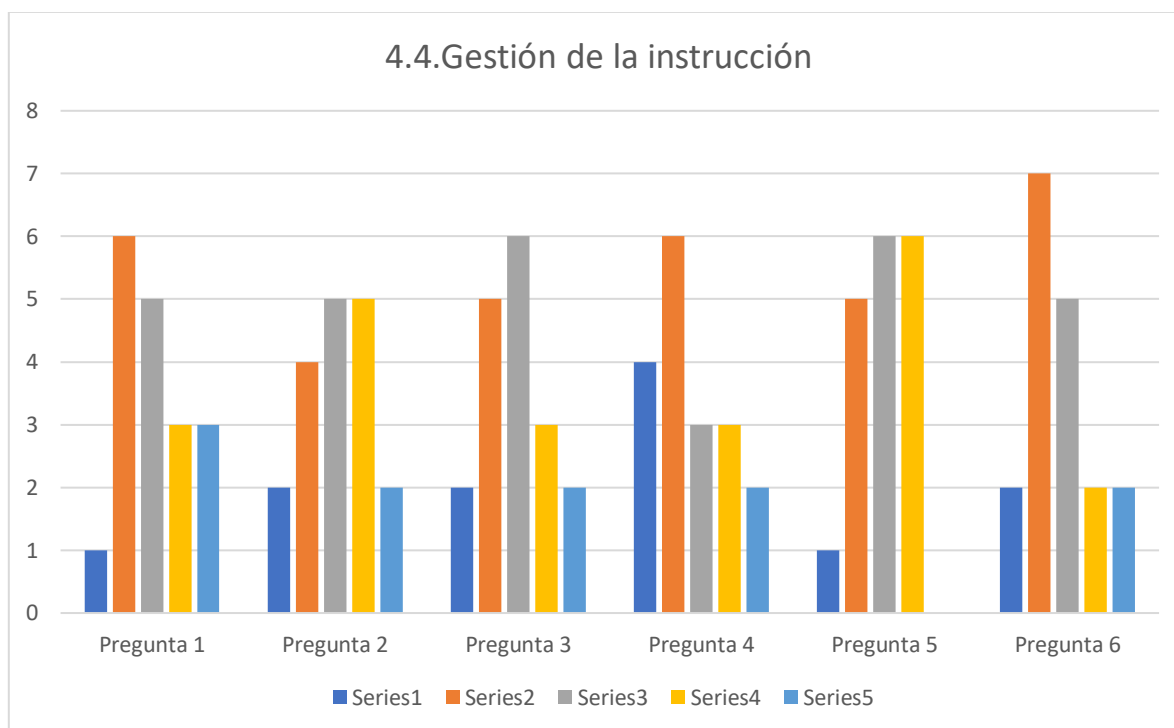
Área Liderazgo pedagógico, dimensión Gestión de la instrucción.

Preguntas	Nivel insuficiente 1 punto	Nivel básico 2 puntos	Nivel competente 3 puntos	Nivel destacado 4 puntos	Nivel 5 No observado	Total, de respuestas contestadas	Promedio de cada respuesta	Porcentaje de aprobación de cada pregunta
Pregunta 1	1	6	5	3	3	18	2.7	67.5%
Pregunta 2	2	4	5	5	2	18	2.8	70%
Pregunta 3	2	5	6	3	2	18	2.6	65%
Pregunta 4	4	6	3	3	2	18	2.3	57.5%

Pregunta 5	1	5	6	6	0	18	2.9	72.5%
Pregunta 6	2	7	5	2	2	18	2.4	60%

### Gráfico 13

#### Dimensión Gestión de la instrucción



Dimensión	Promedio de la dimensión	Porcentaje
Gestión de la instrucción	2.63 (Nivel Competente)	65.75%

#### Cuadro resumen nº13 dimensión: Gestión de la instrucción.

Dentro de esta dimensión uno de los indicadores con menor porcentaje de aprobación es aquel que indica lo siguiente: El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento. Aquí se observa que las clases son interrumpidas muchas veces,

sacando del foco de esta misma al docente que la imparte, además ven una sobrecarga en el trabajo docente.

El otro indicador bajo es el que dice: El equipo directivo identifica y difunde, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes. Los encuestados ven que existe poca difusión de buenas prácticas de enseñanza que permitan brindarle una mayor cantidad de estrategias de enseñanza a los docentes para sus labores y estas beneficien directamente a los estudiantes. Además, consideran que las estrategias internas y externas que se realizan muchas veces no corresponden a las necesidades e intereses de los estudiantes y profesores del liceo bicentenario presidente Balmaceda.

Si bien los otros indicadores de esta dimensión llegan al nivel competente, se requieren muchas mejoras en esta dimensión para llegar al nivel destacado, por ejemplo; el indicador que se refiere a la implementación de estrategias para apoyar tempranamente a los estudiantes que presente dificultades en los aprendizajes o en ámbitos conductuales está cerca del 74% de aprobación, es decir es uno de los indicadores que está muy bien evaluado. En resumen, es una dimensión que requiere de una mejora mínima para llegar al nivel de logro destacado.

A modo de síntesis de este análisis a partir de la aplicación del instrumento encuesta aplicado a parte del equipo directivo y a un grupo de docentes del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví, se pueden visualizar que el liceo debe mejorar en varias dimensiones, si vemos los resultados; tenemos tres dimensiones de distintas áreas que logran el nivel destacado que son: Saber conocer, Saber hacer y Gestión del recursos financieros y administrativos. Otras tres que si bien no están en el nivel competente se acercan bastante ya que su porcentaje supera el 70 %, el nivel competente para esta encuesta estaba en el 75%

de aprobación, esas dimensiones, también son de distintas áreas y corresponden a: Saber Ser, Enseñanza aprendizaje en el aula y Gestión de recursos educativos.

Existen otras 7 dimensiones de las trece revisadas por el instrumento encuesta que están bajo el 70% de aprobación quedan clasificadas en el nivel competente, según el instrumento. Dentro de estas 7 dimensiones existen tres dimensiones que tienen un muy bajo nivel de aprobación según los encuestados y que están en tres áreas distintas que son: Gestión pedagógica con un 62,5% de aprobación, perteneciente al área Gestión Curricular, Gestión del recurso humano con un 55% de aprobación el más bajo de toda la encuesta que pertenece al área de Gestión de recursos, Finalmente, Desarrollo profesional que llega a un 61,25% de aprobación y pertenece al área de Liderazgo pedagógico.

En el análisis más fino de los resultados en el área de gestión de recursos en la dimensión gestión del recurso humano encontramos tres indicadores que están en el nivel insatisfactorio y se refieren en primer lugar que no existen mecanismos para seguir el currículo ante la ausencia de algún docente, en segundo lugar, el indicador que se refiere a que no existe un incentivo para retener a los docentes, por último, el que indica que el equipo directivo no pertenece al cuerpo docente. Esta área requiere de un plan de mejora en forma urgente

Según los datos aportados por esta investigación el área que menos intervención requiere es la formación basada en competencias, las otras tres áreas; Gestión curricular, Gestión de recursos y liderazgo pedagógico requiere de una mejora importante, pues en varias de esas áreas existen dimensiones que requieren una intervención y mejoras significativas.

En el siguiente apartado de esta investigación se entregará una propuesta de mejora por área para la institución liceo bicentenario presidente Balmaceda de la comuna de Curacaví, región Metropolitana.

## 5. Propuesta de mejora (por área)

En el siguiente apartado se presenta una propuesta de mejora para todas las áreas y dimensiones evaluadas en la encuesta aplicada a los docentes del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví.

La propuesta incluye todas las áreas porque según los resultados del instrumento que se aplicó a parte del equipo directivo y a un número acotado de docentes, nos indica que prácticamente, todas las áreas y dimensiones requieren algunas mejoras.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora para cada una de las áreas, en la que se exponen los objetivos, las acciones a realizar y los responsables de su ejecución, supervisión y posterior revisión.

### Área: formación basada en competencias

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Trabajar colaborativamente actitudes como el respeto hacia el otro, la responsabilidad y el trabajo en equipo en los estudiantes	Planificar 2 consejos de curso mensual y una clase de orientación, también mensual, que su foco sea el trabajar con habilidades blandas como el respeto, la responsabilidad y el trabajo colaborativo.	Profesores jefes, Encargado de convivencia escolar y Orientador
Fomentar el pensamiento crítico	Generar 2 Capacitaciones durante el año a los docentes en estrategias que fomenten el pensamiento crítico dentro aula. Una capacitación al comienzo del primer semestre y la otra al	Equipo de Gestión

	comienzo del segundo semestre.	
Implementar estrategias de pensamiento Crítico	Organizar 2 jornadas de debates escolares dentro de la institución educativa, uno por semestre, uno al final del primer semestre y otro a mediados del segundo semestre	Unidad técnico pedagógico, junto a los jefes de departamentos y al coordinador del área técnico profesional.

### Área: Gestión Curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Acompañar a las y los docentes para el logro de la cobertura curricular planificada a comienzo del año escolar.	Coordinar con los docentes y la unidad técnica pedagógica, 2 visitas por semestre a las clases de los docentes, con el fin de acompañar y aportar al logro de la cobertura curricular	Unidad técnica pedagógica. Jefes de departamentos, Coordinador pedagógico del área técnico profesional y pares.
Producir guías de aprendizajes genéricas en todas las asignaturas y módulos de área técnica profesional, para ser aplicadas en ausencia de un docente y estas subirlas a la plataforma digital classroom a comienzo de cada semestre.	Aplicar guías genéricas a los estudiantes, ante la ausencia de un docente, para no interrumpir el proceso de enseñanza aprendizaje. Las que deben tener un porcentaje de logro en habilidades blandas y que puedan ser transferible a un porcentaje en la	Profesores y Unidad técnica pedagógica.

	calificación de la asignatura o módulo.	
Proponer lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas y formas de uso de recursos educativos para potenciar aprendizaje de los estudiantes.	Realizar un consejo de profesores mensual dedicado a compartir, difundir estrategias docentes exitosas y metodologías innovadoras para potenciar el aprendizaje de los estudiantes.	Unidad técnica pedagógica, jefes de departamentos y coordinador técnico profesional.
Analizar las planificaciones de clases entregadas por los docentes	Reunirse cada 15 días los jefes de departamentos, el coordinador técnico pedagógica del área técnico profesional con los docentes para mejorar las herramientas pedagógicas y el trabajo coordinado con las diversas áreas	Jefes de departamentos Coordinador técnico pedagógico. Jefe de unidad técnica pedagógica.

### Área: Gestión de Recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Analizar las causas del ausentismo docente.	Aplicar a lo menos 2 encuestas por semestre para identificar razones del ausentismo laboral y poder generar un plan de mejora de este indicador, junto a los docentes y equipo directivo.	Orientación Convivencia escolar.
Socializar los resultados de las encuestas	Realizar 2 consejos de profesores semestrales para	Convivencia escolar.

	socializar los resultados de las encuestas con los docentes y generar un plan de mejora en conjunto con el cuerpo docente.	Orientación
Utilizar plataformas y recursos digitales.	Los docentes que cubran curso en caso de ausencia de algún profesor, utilizarán las plataformas digitales indicadas a comienzo de semestre para continuar y no interrumpir el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	Unidad técnica pedagógica.
Reorganizar las funciones dentro del equipo de gestión.	Integrantes del equipo de gestión asumen como profesores jefes de algunos cursos y dentro de sus posibilidades tomaran algunas horas de algún subsector o módulo de acuerdo a su especialidad.	Director
Reconocer el logro de los docentes	Establecer reconocimientos semestrales a los docentes destacados dentro de la institución educativa.	Director Unidad técnica pedagógica

**Área: Liderazgo pedagógico**

<b>Objetivo</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsables</b>
Fomentar una comunicación estratégica con el sostenedor	<p>Establecer reuniones mensuales con el sostenedor para revisar objetivos y resultados.</p> <p>Crear un canal de comunicación (como whatsapp, correo) para actualizaciones rápidas.</p> <p>Desarrollar un informe trimestral sobre el avance hacia los objetivos.</p> <p>Aplicar una encuesta a docentes y sostenedor a comienzo del año escolar y al finalizar este sobre la efectividad de la comunicación.</p>	Director
Involucrar a los padres en los procesos formativos	<p>Organizar y realizar dos charlas por semestre de carácter informativa, a los apoderados, sobre la educación de sus hijos.</p> <p>Redactar un boletín mensual con noticias y logros del establecimiento y que sean repartidos en las reuniones de apoderados que se realizan mensualmente en el establecimiento.</p> <p>Involucrar al centro general de padres en forma activa en algunas celebraciones del liceo,</p>	Director Convivencia escolar

	<p>como aniversario el que se realiza en el mes de mayo y la fiesta costumbrista que se lleva acabos en el mes de septiembre.</p> <p>Realizar una inducción a comienzo de año a los apoderados nuevos del liceo.</p>	
Atraer y mantener talento docente	<p>Implementar un programa de mentores para docentes nuevos.</p> <p>Ofrecer por semestre oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento de logros.</p>	<p>Director</p> <p>Unidad técnica pedagógica</p>
Identificar y desarrollar competencias necesarias en los docentes	<p>Realizar a comienzo del año escolar en el primer GPT un diagnóstico de necesidades educativas mediante encuesta y entrevistas.</p> <p>Promover y destinar un GPT mensual para el intercambio de buenas prácticas docentes.</p>	Unidad técnica pedagógica
Minimizar distracciones en el aula	<p>Establecer un calendario de actividades que minimicen la superposición.</p> <p>Crear protocolos para manejar interrupciones y ausencia de docentes.</p>	Director

## 6. Conclusión

Al llegar al término de esta investigación se puede observar en como la propuesta o la idea que se tenía en mente al comienzo, fue evolucionando a partir de algunas dificultades que se fueron resolviendo de forma positiva y al finalizar se pudo ejecutar a cabalidad.

Los pasos que se desarrollaron para ejecutarlas fueron varios, en primer lugar, se procedió a seleccionar entre tres propuestas, el instrumento que se aplicaría a los docentes y a parte del equipo de gestión. Finalmente se optó por aquel instrumento que era más pertinente al contexto de la institución en este caso el liceo bicentenario presidente Balmaceda. Dos de las propuestas fueron desechadas, ya que diagnosticaban niveles educacionales que el liceo no imparte como son párvulos y educación básica.

Luego de seleccionado el instrumento se procede a su validación, por parte, de dos integrantes del equipo de gestión del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví en este caso fueron el director y la jefa de Unidad técnica pedagógica.

Lista la validación del instrumento, se plantea la idea de aplicar el instrumento a todos los docentes del liceo Bicentenario presidente Balmaceda que son un poco más de 50, idea que posteriormente se desechó en vista de algunas dificultades que fueron apareciendo. La primera situación compleja fue que cuando se comienza a aplicar la encuesta, varios docentes se demoraron mucho en contestarla, otros la olvidaban y otros simplemente no tenía interés en participar de esta investigación.

Ante esta situación se procedió a realizar una selección de los encuestados, estableciendo 2 criterios, en primer lugar, que quisieran participar en dicha encuesta y el segundo criterio que llevarán a los menos dos años trabajando en la institución educativa. Saldadas estas dificultades se procedió a aplicar la encuesta a un grupo de docentes y a parte del equipo de gestión

Antes de interpretar y analizar los datos que arroja la aplicación de la encuesta, se procedió a investigar el estado del arte en las 4 áreas que se diagnosticaron que fueron formación basada en competencias, Gestión Curricular, Gestión de recursos y liderazgo pedagógico, para desde allí construir el marco teórico. Además, se construyó el marco contextual explicando dentro de este, el entorno en el que está emplazado el liceo bicentenario presidente Balmaceda y en el que se desenvuelve los estudiantes y apoderados de la comuna de Curacaví.

Aplicadas las encuestas se procedió a la tabulación de los datos, se construyeron tablas y gráficos con los datos recopilados de cada dimensión y a partir de estos se fueron ejecutando las interpretaciones en las que se explica porque cada dimensión obtuvo los resultados que obtuvo y como se podrían mejorar en algunas de ellas.

Finalmente, analizados los resultados con sus interpretaciones se procede a crear un plan de mejora, el que incluye las cuatro áreas, pues la mayoría de estas requieren un plan de mejora, dicha propuesta se entrega en una tabla compuesta por el objetivo a desarrollar, las acciones que requieren realizar en el plan de mejora, y finalmente los responsables de la aplicación y el seguimiento del plan. La idea que este plan de mejora se aplique y que se evalúen los resultados después de 1 año de su puesta en marcha y no con el fin de desinstalar las propuestas, sino de mejorar aquellas que no estén funcionando en su ejecución o implementar otras que genere un impacto en la comunidad educativa.

A realizar esta investigación se puede observar y concluir que una institución educativa tiene en cada una de sus áreas muchas dimensiones y cada dimensión, acciones específicas, por lo tanto, cubrir todas esas dimensiones y acciones al 100% es una labor titánica, especialmente si los equipos directivos no se encuentran alineados.

Por otra parte, los planes de mejora deben priorizar aquellos indicadores que están muy bajos, para lograr un estándar óptimo y aquellos que están en el estándar, observar que se está haciendo bien para mantenerlo, labor que no es fácil, pues los colegios tienen muchas demandas internas y externas y el liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví no escapa a ellas. Por eso también es importante la priorización de los objetivos y las metas muchas veces focalizarse en menos actividades es más significativo que generar una gran cantidad de acciones que al ser tantas muchas de ellas se diluyen en el camino y desaparecen

Para finalizar, se puede decir que esta investigación puede tener varias implicancias a mediano y a corto plazo en investigaciones similares. Si a mediano plazo se aplicará el plan de mejora propuesto, posteriormente, debiera realizarse una revisión exhaustiva y observar si mejoran los indicadores que no lograron el estándar destacado en esta investigación.

Por otra parte, esta investigación podría tener otras implicancias positivas, en otros trabajos, ya que pueden servir los datos recopilados, para establecer comparaciones, especialmente si en ellas pudieran participar más integrantes de la comunidad educativa del liceo bicentenario presidente Balmaceda de Curacaví y obtener datos más generales, pues esta investigación como hemos mencionados anteriormente muestra una parte de la percepción de algunos docentes y algunos directivos en cómo se está trabajando en cada una de las áreas evaluadas, por lo tanto recoge datos de un porcentaje de la comunidad docente y no de la totalidad.

## Referencias Bibliográficas

Ahumada, L., Sisto, V., López, V., & Valenzuela, J. (2011). Título del capítulo En C Montecinos, F Aravena & R. Tagle (Eds.), *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. (pp. ) LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Recuperado de: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Anderson, S., Bolívar, A., Horn, A., & Marfán, J. (2010). Título del capítulo. En J. Ulloa & J., Gajardo, J. (Eds.), *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. (Nota Técnica N°7). LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Bellei, C., Valenzuela, J. P., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). *Lo aprendí en la escuela, ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago de Chile: LOM Editores.

Beltrán Véliz, J. C. (2014). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939–961. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662014000300014](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300014)

Beltrán, J., & Veliz, A (2014) *La gestión pedagógica en la educación básica un enfoque desde las Unidades Técnico pedagógicas*. Revista Mexicana de investigación educativa volumen 19 número 62. 939-961

Biblioteca del Congreso Nacional. (2021). *Curacaví: Reporte comunal*. [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2021&idcom=13503](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=13503)

Bolívar, A. (2010a). *Liderazgo para el aprendizaje*. Organización y Gestión Educativa, 1, 15-20. Volumen 1.

Canadel, R., Corominas, A., & Hirtt, N. (2020). *El menosprecio del conocimiento*. Barcelona: Icaria editorial. S.A.

Caro, P. (2020). *Prácticas pedagógicas en el proceso de adquisición y desarrollo de competencias básicas en estudiantes de la provincia de Concepción* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671060/pacq1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Casanova, M. (2012). *La evaluación de las competencias básicas*. Madrid: Editorial La Muralla.

Castro, A., Muñoz, M., Nail, O., & Ulloa, J (2012). *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades pedagógicas*. En J. C. Beltrán Veliz (Ed.), *Revista Mexicana de investigación Educativa* 19(62) 939-961. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>

Fullan, M. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. En C. Montecinos, F Aravena, & Tagle (Eds.), *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. (pp. 73-83). <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Gather, M. (2014) *Factores que dificultas la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(62), 939-961. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662014000300014](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662014000300014)

Gorski, P. C. (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. En C. Montecinos, F. Aravena, & R. Tagle (Eds.), *Líderes educativos* (p.12). Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Hattie, J. (2017). *Aprendizaje visible para profesores*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

Ilustre Municipalidad de Curacaví. (2016). *Informe anual de gestión 2016*.

[https://transparencia.municipalidadcuracavi.cl/1\\_07\\_Pladeco/2017/PLADECO\\_2016-2020.pdf](https://transparencia.municipalidadcuracavi.cl/1_07_Pladeco/2017/PLADECO_2016-2020.pdf)

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*: España: Editorial Gestión 2000.

Le Boterf, G. (2001). *Modelo pedagógico para el desarrollo de competencias en educación superior*. Revista Actualidades Investigativas en Educación, Universidad de Costa Rica.

Levin, H., Belfield, C., Muennig, P, Rouse, C. (2006) En Hattie, J. (2017) *Aprendizaje visible*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Levin, J., Nolan, J., Kerr, D., & Elliot, I. (2006). En Hattie, J. *Aprendizaje visible: Para docentes*. Madrid: Ediciones SM.

López, V., Ahumada, L., Galdames, S., & Madrid, R. (2011). *Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 15 (2), 1-20. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v15i2.12345>

Martínez Ramírez, J. L. (2019). *El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental*. Revista Acción y reflexión educativa, 44, 50-63. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion\\_reflexion\\_educativa/issue/view/72](https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/issue/view/72)

Ministerio de Educación de Chile. (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación

Ministerio de educación. (2014a). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)

Ministerio de Educación de Chile. (2014b). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. [https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508\\_estandar.pdf](https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207508_estandar.pdf)

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>

Ministerio de Educación de Chile. (2011). *Resultados de la evaluación de la Gestión escolar 2010*. Santiago de Chile. Ministerio de educación. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17494/Fundamentos%20Est%C3%A1ndares%202019.pdf?sequence=1>

Mitrop, R., & Órdenes, M (2021) *Resolución de problemas para la mejora continua*. Santiago: LOM ediciones.

Mitrop, R., & Órdenes, M (2021a) *Resolución de problemas para la mejora continua*. Santiago: LOM ediciones.

Mitrop, R., y Órdenes, M (2021b) *Resolución de problemas para la mejora continua*. Santiago: Lom ediciones.

Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (Eds.). (2016). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones*. En *Líderes educativos* (pp. 73–83). Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2002). *Proyecto DeSeCo: Definición y selección de competencias. Fundamentos teóricos y conceptuales. Documento de estrategia. DEELSA/ED/CERI/CD(2002)9*.

Robles, P., & Rojas, M (2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada*. Revista Nebrija. Volumen 18

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2007). *Liderazgo escolar y resultados estudiantiles: Identificando lo que funciona y por qué*. Wellington, Nueva Zelanda: Ministerio de Educación.

Rodríguez, S. Cárdenas, C., & Campos, F. (2012) *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas para orientar sus acciones*. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. Talca: Proyecto Mesesup. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/Aspectos-basicos-de-la-formacion-basada-en-competencias.pdf>

Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). *Observación y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente*. Nota Técnica N°7, *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

Ulloa, J., & Gajardo, J. (2016). *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente*. Nota Técnica N°7. En C. Montecinos, F. Aravena & R. Tagle (Eds), *Liderazgo Educativo* (pp. ) Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Ulloa, J., Nail, O., Castro, A., & Muñoz, M. (2012). En Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Villa, A., & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. En C. Montecinos, F. Aravena, & R. Tagle (Eds), *Desarrollo de competencias en el aula: Estrategias para enseñar y evaluar* (pp. ) Ediciones Mensajeros: Santiago, Chile

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). Títulos del capítulos En Montecinos, C., & Uribe, M. (Eds.), *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones* (pp. ). *LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf>

Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *11 ideas clave: Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Editorial GRAÓ de IRIF S.A.

Zabalza, M (2000). En Beltrán Véliz, J. C. (2014). *Factores Que Dificultan La Gestión Pedagógica Curricular De Los jefes De Unidades Técnico Pedagógicas*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(62), 939–961. from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=97324563&lang=es&site=ehost-live>

## Anexos



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

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### TRABAJO DE GRADO

#### Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del liceo bicentenario presidente Balmaceda, de la comuna Curacaví, región Metropolitana.

#### 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> </ul>

	- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	- Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

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

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

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

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	El instrumento permite de una manera clara y precisa, la identificación de nudos críticos instalados en la institución educativa. Por otro lado, aborda integralmente los diferentes aspectos de las dimensiones que conforman las áreas estipuladas en el instrumento.
Motivos por los que se considera no adecuado	

Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Organizar las opciones de respuesta en todas las dimensiones desde lo general a lo particular, de tal manera de facilitar la comprensión y respuesta.
--	---

#### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Karen Monardes Dávila
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	Jefa Unidad Técnica Pedagógica
<b>e-mail</b>	k.monardes@liceobicentenario.pb.cl
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	25 de febrero 2024