



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

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS ÁREAS DE  
FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS  
LA ESCUELA ALEJANDRO GOROSTIAGA, COMUNA DE NUEVA  
IMPERIAL, REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

Candidato a magíster: Cristian Mauricio Moris García

Tutor Disciplinar: Rocío Riffo San Martín

Tutor Metodológico: Marlenis Martínez Fuentes

Mayo, 2025

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
MARCO TEÓRICO .....	5
MARCO CONTEXTUAL .....	10
ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO .....	13
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
PROPUESTAS DE MEJORA .....	57
CONCLUSIÓN.....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62

## RESUMEN

La Escuela Pública Alejandro Gorostiaga enfrenta inestabilidad institucional debido a cambios en su equipo directivo y desafíos en liderazgo pedagógico, actualización curricular, innovación metodológica y gestión de recursos. Estas condiciones afectan el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes.

Este trabajo busca diagnosticar áreas clave de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, para proponer mejoras. Se aplicó un instrumento alineado con los Estándares Indicativos de Desempeño del Ministerio de Educación, validado por una experta y dirigido a miembros del equipo de gestión y docentes. La metodología cuantitativa permitió identificar fortalezas y debilidades.

Los resultados muestran prácticas sólidas en planificación institucional y trabajo colaborativo, junto con una disposición al mejoramiento continuo. Sin embargo, existen brechas en el dominio de instrumentos curriculares, la innovación pedagógica en aula y la gestión de recursos materiales y humanos.

A partir de estos hallazgos, se proponen acciones de mejora enfocadas en el desarrollo profesional docente, la actualización curricular, metodologías activas, el acompañamiento pedagógico institucionalizado y la optimización de la gestión de recursos. Estas medidas buscan fortalecer la educación y responder de manera más efectiva a los desafíos del contexto.

## INTRODUCCIÓN

La educación actual enfrenta el desafío de preparar a los estudiantes para un entorno cambiante, complejo y exigente, lo que requiere un enfoque centrado en el desarrollo de competencias más allá de la mera transmisión de conocimientos. En este contexto, el presente trabajo de grado se enmarca en el Magíster en Educación con mención en Currículum y Evaluación Basado en Competencias, y tiene como propósito central diagnosticar las áreas de formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos en la Escuela Alejandro Gorostiaga de la comuna de Nueva Imperial, Región de La Araucanía.

*Las competencias “son las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamentan en un saber profundo, no sólo saber qué y saber cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo.” (Cabrerizo, Rubio, & Castillo, 2008)(p.9)*

El trabajo se estructura en siete secciones principales: el marco teórico, que contextualiza las dimensiones analizadas a partir de literatura especializada y normativa vigente; el marco contextual, que describe las características institucionales, geográficas y socioculturales del establecimiento; la elaboración y aplicación del instrumento, donde se detalla su diseño, validación y aplicación; el análisis de resultados, que presenta los hallazgos obtenidos; las propuestas de mejora, que se derivan del diagnóstico realizado; y finalmente, las conclusiones, que sintetizan los principales aprendizajes y proyecciones del estudio.

Este trabajo aspira a contribuir con información relevante para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión educativa, especialmente en contextos con altos niveles de vulnerabilidad, y a fortalecer prácticas pedagógicas que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

## MARCO TEÓRICO

### Formación basada en competencias

Para Casanova y Pérez (2010) competencia es *“una combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán a un titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado”*

La formación basada en competencias, es un enfoque que no solo busca que los estudiantes adquieran conocimientos, sino que, busca que estos Adquieran habilidades prácticas que les permitan desempeñarse de buena forma en el mundo profesional.

Según Tobón (2013) *“Al fomentar el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la autonomía, los estudiantes se preparan mejor para los desafíos del entorno laboral actual”* (p. 123)

Esta mirada toma una gran relevancia en el contexto global, pues, el desarrollo del pensamiento crítico y la autonomía por parte de los estudiantes es algo fundamental para formar ciudadanos para el siglo XXI.

### Liderazgo pedagógico

Los estándares indicativos de desempeño, emanados por la unidad de currículum y evaluación del ministerio de evaluación en 2021, define la dimensión liderazgo como:

*“La dimensión LIDERAZGO comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y*

*sinérgico de los establecimientos.” (MINEDUC, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores., 2021)*

Por lo anterior, esta dimensión juega un rol fundamental en el funcionamiento de una comunidad educativa, esto debido a que es un “facilitador” para la articulación de las otras dimensiones.

Junto a lo anterior, se menciona que esta dimensión es el segundo factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, solo siendo superada por la enseñanza en el aula. Esto es apoyado Carbone (2008) quien señala que, en un estudio realizado por el Ministerio de educación, los establecimientos con mejores resultados a nivel nacional, tenían como común denominador que sus directores empoderaban a sus profesores, entregándoles libertad para aplicar nuevas estrategias y metodologías pedagógicas haciéndolos protagonistas de la mejora del aprendizaje en el establecimiento.

### **Gestión curricular**

Antes de adentrarnos en la dimensión de gestión curricular, analizaremos una que se entiende por currículo. En este sentido *“El currículo puede entenderse como un plan estructurado de experiencias educativas que se diseñan e implementan con el propósito de alcanzar objetivos de aprendizaje específicos. Incluye no solo los contenidos a enseñar, sino también las estrategias pedagógicas, los recursos didácticos, las actividades de aprendizaje y los métodos de evaluación.”* (Toro Santacruz, 2017)

Con la definición de Toro, podemos darnos cuenta de la gran implicancia que tiene el currículum o mejor dicho, la gestión de este, en el aprendizaje de los estudiantes. Es por esto que es de vital importancia que docentes, equipo técnico-pedagógico y director trabajen en forma colaborativa. Asegurando una adecuada cobertura de los objetivos de aprendizaje establecidos en las bases curriculares.

La subdimensión GESTIÓN CURRICULAR, en los estándares indicativos de desempeño (MINEDUC, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores., 2021), describe políticas, procedimientos y prácticas que deben llevar a cabo el equipo directivo y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En nuestro contexto, además, es importante el punto de Pérez, quien en 2022 plantea que esta es de vital importancia, para facilitar la implementación de la educación basada en competencias. Esto debido a que para implementar un modelo pedagógico que contemple la EBC, es menester la planificación, ejecución y evaluación del currículo, garantizando que este sea capaz de responder a los desafíos que implica el mundo contemporáneo.

### **Gestión de recursos**

Al hablar de gestión de recursos, se debe hacer énfasis que es no solo nos estamos refiriendo a recursos financieros, sino que también se consideran los recursos humanos y materiales.

*“La gestión de recursos implica la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros en las instituciones educativas. Es fundamental asegurar que estos recursos estén alineados con los objetivos educativos y contribuyan a la mejora continua del aprendizaje. La capacitación del personal y la adecuada distribución de recursos son esenciales para crear un entorno educativo que favorezca el desarrollo de competencias”* (Martínez & Rivas, 2021)

Así, los EID (2021) establecen que la importancia de una buena gestión de recursos es que provee el soporte para la generación de impactos en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Siendo la responsable de asegurar la existencia, pertinencia y eficacia de estos dentro del establecimiento.

Junto a lo anterior, también los estándares indicadores de desempeño (2021) indican que:

*“la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. la gestión de redes y oportunidades de apoyo son fundamentales para maximizar los recursos disponibles y las capacidades institucionales para potenciar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.”* (MINEDUC, Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores., 2021)

Esto juega un rol fundamental en los establecimientos educativos de bajos recursos económicos, donde la gestión de redes externas, generando convenios con otros aparatos del entramado público, o bien, con entes privados es fundamental para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **Elaboración y validación de instrumentos**

Martínez (2019) menciona que:

*“La elaboración de un instrumento se presenta en dos fases: una fase cualitativa que es la elaboración del contenido, se presentan las preguntas o ítems, y otra fase cuantitativa que es la evaluación de las propiedades métricas de ese contenido, o sea el conjunto de preguntas o ítems. En la elaboración del instrumento al contenido se le confiere validez mediante la revisión literaria del concepto, la creación de una lista de palabras clave, la formulación de preguntas a partir de esas palabras clave, la validez racional, la validez por expertos y la aproximación a la población, para culminar con la evaluación del contenido por jueces. Para la evaluación de las propiedades métricas del contenido (ítems) se utilizan las siguientes formas: validez interna, validez del constructo, validez del criterio, la estabilidad y el rendimiento del instrumento, manteniendo esta secuencia. (p.4)”*

Así en la fase cualitativa de la construcción de los instrumentos, se debe reflexionar en torno a la bibliografía existente sobre el tema. Identificando las palabras clave y a partir de estas ir formulando las preguntas. Esto conferirá validez racional al instrumento. Lo que deberá ser ratificado por agentes externos (expertos), quienes son los garantes de que este instrumento apunte efectivamente a los objetivos buscados.

Lo anterior es apoyado por Creswell (2014) quien establece que:

*“Un proceso adecuado de validación asegura que las herramientas de evaluación midan de manera efectiva lo que se proponen medir, lo cual es esencial para ajustar las estrategias de enseñanza a las necesidades reales de los estudiantes” (p.112)*

Reafirmando la necesidad de validar los instrumentos de evaluación utilizados, con la finalidad de darles confiabilidad a los resultados de estos.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Características del contexto**

La Escuela Pública Alejandro Gorostiaga Orrego, ubicada en la comuna de Nueva Imperial, ofrece servicios educativos en los niveles NT1, NT2 y enseñanza básica completa, en conformidad con los planes y programas establecidos por el currículum nacional vigente.

El proyecto educativo del establecimiento se centra en la formación integral de sus estudiantes, con un énfasis particular en el desarrollo de la autonomía. Para ello, se generan experiencias de aprendizaje significativas y desafiantes en un entorno seguro y estimulante, que promueve la felicidad, el bienestar y el crecimiento personal de niñas y niños.

Las prácticas pedagógicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje implementadas en la escuela se articulan a partir de un modelo educativo que concibe el aprendizaje como un proceso tanto individual como colectivo. Este enfoque impulsa prácticas innovadoras y contextualizadas, coherentes con el entorno intercultural en el que se encuentra inserto el establecimiento. En este marco, se promueve la mejora continua de los aprendizajes, elevando las expectativas hacia todos los estudiantes y destinando recursos de calidad para favorecer un aprendizaje profundo. Además, la escuela destaca por su activa participación en competencias deportivas y artísticas, que forman parte de sus sellos institucionales.

### **Entorno y realidad del establecimiento**

El establecimiento se encuentra ubicado en la comuna de Nueva Imperial, la cual se encuentre a aproximadamente 30 km de la comuna de Temuco, capital de la región de la Araucanía. Esto permite un entorno sociocultural rico, como respuesta de una mixtura entre las diferentes culturas que convergen en el establecimiento. Lo anterior

es potenciado por el sello intercultural y medioambiental del establecimiento, siendo reconocido como con excelencia en la certificación medioambiental del SNED.

La institución cuenta con instalaciones bien equipadas, 2 CRA (1° y 2° ciclo), aulas en regular estado producto de lo antiguo del edificio, laboratorio de computación, comedor, baños suficientes para la cantidad de estudiantes, gimnasio y salón de actos, además cuenta con sala multiusos y cancha de pasto sintético. Entre otros espacios pensados en el desarrollo de diversas actividades pedagógicas.

### **Antecedentes geográficos, socioeconómicos y culturales**

Nueva imperial es una comuna con una población cercana las 30.000 personas, siendo la puerta de acceso a la zona denominada Costa-Araucanía, que agrupa a las comunas costeras de la región.

Se destaca por una alta presencia de familias de ascendencia mapuche, teniendo estas una fuerte influencia en el quehacer de la comuna.

Al referirnos a los aspectos socioeconómicos, encontramos familias de alta vulnerabilidad, con una tasa de deserción escolar alta. Lo que conlleva a apoderados con baja capacidad para reforzar los contenidos tratados en el hogar. El establecimiento recibe un gran número de estudiantes procedentes desde los sectores rurales aledaños, los que son trasportados hasta el colegio por medio de locomoción contratada por el establecimiento.

### **Histórica – logros y dificultades**

La Escuela D-350 Alejandro Gorostiaga Orrego fue fundada en el año 1900 y tiene su origen en la fusión de las Escuelas N.º 1 de Hombres y N.º 2 de Mujeres. Estas instituciones, creadas inicialmente como Grupo Escolar N.º 1 de Hombres y N.º 2 de Mujeres, se unificaron posteriormente bajo el nombre de Escuela D-350, para finalmente

adoptar el nombre actual de Escuela Alejandro Gorostiaga Orrego, denominación que conserva hasta hoy. El establecimiento fue construido en el lugar donde antiguamente se ubicaba la plaza Gregorio Urrutia de la comuna. Su primer director en la Escuela de Hombres fue Bernardo Grossling, mientras que la Escuela de Mujeres estuvo a cargo del docente Evaristo San Martín.

Durante el proceso de municipalización de la educación, la escuela experimentó un importante crecimiento en términos educativos, especialmente en lo que respecta a infraestructura e implementación pedagógica. Se consolidaron los niveles de Educación Prebásica y Educación Básica, ampliando así su cobertura formativa para la comunidad.

Este proceso culminó con el traspaso de la administración del establecimiento desde la Municipalidad de Nueva Imperial al recientemente creado Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía. Este cambio fue posible gracias a la promulgación de la Ley 21.040, que dio origen a la Nueva Educación Pública: una institucionalidad descentralizada que funciona bajo la Dirección de Educación Pública, dependiente del Ministerio de Educación.

#### Resultados Agencia de Calidad de la Educación

Año	Indicador de logro %	Cuarto básico		Sexto básico		Octavo básico	
		Lectura	Matemática	Lectura	Matemática	Lectura	Matemática
2024	Adecuado	26,7%	6,3%	16,7%	7,7%	-	-
	Elemental	20%	28,1%	27,8%	38,5%	-	-
	Insuficiente	53,3%	65,6%	55,6%	53,8%	-	-
2023	Adecuado	41,9%	23,3%	-	-	-	-
	Elemental	9,7%	23,3%	-	-	-	-
	Insuficiente	48,4%	53,3%	-	-	-	-
2022	Adecuado	30%	4,9%	-	-	-	-
	Elemental	25%	29,3%	-	-	-	-
	Insuficiente	45%	65,9%	-	-	-	-
2018	Adecuado	30%	15%	9,8%	13,3%	-	-
	Elemental	30%	27,5%	23%	26,7%	-	-
	Insuficiente	40%	57,5%	67,2%	60%	-	-

## **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **Características del instrumento**

Este instrumento de diagnóstico se divide en cuatro áreas, formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos.

El instrumento corresponde a una encuesta con 4 opciones de respuesta que corresponde a los niveles de satisfacción o logro de cada afirmación en cuanto a la realidad de la institución.

### **Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración**

Para la elaboración del instrumento, se tomó como referencia los ejemplos proporcionados por la universidad.

Se socializó con el equipo de liderazgo del establecimiento antes de tomarlo.

### **Validación del instrumento**

El instrumento fue validado por una experta en educación, que se desempeña como jefa de unidad técnico-pedagógica en el Liceo Público Trovolhue, comuna de Carahue. Aplicando la Ficha de validación proporcionada por la universidad.

Se presenta a continuación:



**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 de la Escuela Alejandro Gorostiaga, de la comuna Nueva Imperial, Región de La Araucanía

**Objetivo del trabajo**

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

**Revisión del instrumento**

El instrumento debe considerar lo siguiente:

<b>Área</b>	<b>Criterios a considerar en el instrumento</b>
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber conocer</li> <li>- Saber ser</li> <li>- Saber hacer</li> </ul>
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer dirección.</li> <li>- Rediseñar la organización.</li> <li>- Desarrollar personas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</li> </ul>						
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión pedagógica.</li> <li>- Enseñanza y aprendizaje en el aula.</li> <li>- Apoyo al desarrollo de los estudiantes.</li> </ul>						
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del recurso humano.</li> <li>- Gestión de recursos financieros y administración.</li> <li>- Gestión de recursos educativos.</li> </ul>						
<b>Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones:</b> (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	<b>Grado de acuerdo</b>						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%;">1</td> <td style="width: 14.28%;">2</td> <td style="width: 14.28%;">3</td> <td style="width: 14.28%;">4</td> <td style="width: 14.28%;">5</td> <td style="width: 14.28%;">6</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6		
<b>ADECUACIÓN</b> (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado)</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta son adecuadas</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%; text-align: center;">X</td> </tr> </table>						X
					X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		
<b>PERTINENCIA</b> (contribuye a recoger información relevante):							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias,</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%;"></td> <td style="width: 14.28%; text-align: center;">x</td> </tr> </table>						x
					x		

el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento.						
--	--	--	--	--	--	--

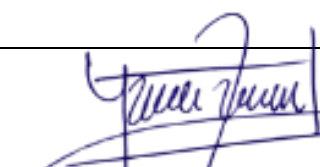
	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	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	Se considera adecuado, debido a que apunta claramente a las áreas que se desea diagnosticar. Junto a esto, su construcción permite un claro análisis de sus resultados.
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Considerar traspasar a googleforms

### Identificación del experto

<b>Nombre y apellidos</b>	Yanadeth Olave Vega
<b>Filiación</b> (ocupación, grado académico y lugar de trabajo):	UTP Liceo Público Trovolhue Mg. en Gestión Escolar
<b>e-mail</b>	Yanadet.olave@slpeca.com
<b>Fecha de la validación</b> (día, mes y año):	02/05/2025



### Descripción de la aplicación

El instrumento fue trabajado en reunión de equipo de gestión del establecimiento.

En específico fue respondido por:

- Directora	- Apoyo de UTP
- Inspectora General	- Coordinadora Nivel Inicial
- Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica	- Jefa departamento de Lenguaje
- Encargada de Convivencia Educativa	- Jefa departamento de Matemática
- Coordinadora PIE 1° ciclo	- Coordinador 1° ciclo
- Coordinadora PIE 2° Ciclo	- Coordinador 2° ciclo

La toma del instrumento fue en forma física, durante la reunión del equipo, en dependencias del establecimiento. Luego se procedió a sistematizar los datos en una planilla de Excel.

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

### **Instrucciones:**

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

### **Escala de valoración**

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

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

## 1. Formación basada en competencias

### 1.1. Dimensión: Saber conocer

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes del establecimiento poseen conocimientos especializados y relacionados con un ámbito profesional que permita dominar de forma experta los contenidos y las tareas propias de la actividad laboral.				
2. Los profesionales de nuestro establecimiento saben aplicar los conocimientos a situaciones cotidianas concretas, utilizar procedimientos apropiados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir 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. Los y las docentes demuestran habilidades de investigación, comunicación y pensamiento crítico y actitudes relacionadas con la ética, la rigurosidad y el cuestionamiento, respecto a la disciplina que enseña.				
6. Los y las docentes identifican las conexiones 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
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				
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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Implementar estrategias de enseñanza basadas en una comunicación clara y precisa, para atender las diferencias individuales y promover altas expectativas, participación y colaboración de los/las estudiantes en actividades inclusivas y desafiantes orientadas al logro de aprendizajes profundos. MBE, 2021				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los y las docentes son rigurosos(as) en la utilización conceptual correcta de cada asignatura.				
2. El(la) docente genera en los estudiantes la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				
3. El(la) docente incorpora en sus prácticas pedagógicas 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 y 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. 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.				
9. 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.				
10. 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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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 regularmente 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, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.				
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
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:</b> Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden				

en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.				
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.				
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.				
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.				
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).				
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.				
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.				

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

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

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

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

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. El establecimiento implementa mecanismos para lograr una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				

6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de desvinculación, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

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

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

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.				
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El establecimiento ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				

6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
7. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

### 3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

<b>Proceso general a evaluar:</b> Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				

4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

#### 4. Liderazgo pedagógico

##### 4.1. Dimensión: Establecer dirección

<b>Proceso general a evaluar:</b> Establecimiento de metas y expectativas				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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:</b> Obtención y mantención de recursos de manera estratégica				
<b>Prácticas</b>	<b>Nivel de calidad de la práctica</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</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 del personal

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

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

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

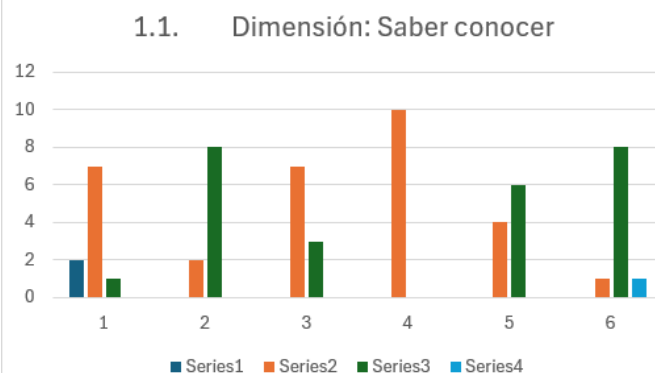
<b>Proceso general a evaluar:</b> Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo asegura la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.				
2. El equipo directivo monitorea la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes 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 identifica las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.				
5. El equipo directivo procura que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.				
6. El equipo directivo asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.				
7. 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.				

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

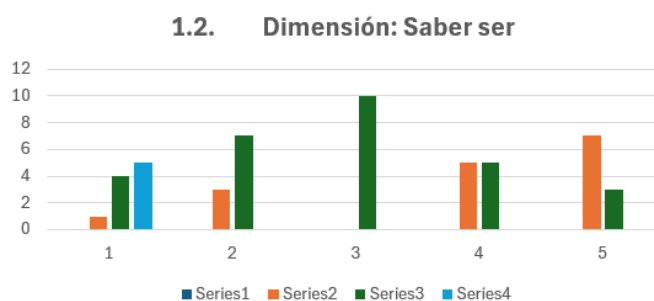
### Área Formación basada en competencias

1.1. Dimensión: Saber conocer	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1	2	7	1	
2		2	8	
3		7	3	
4		10		
5		4	6	
6		1	8	1



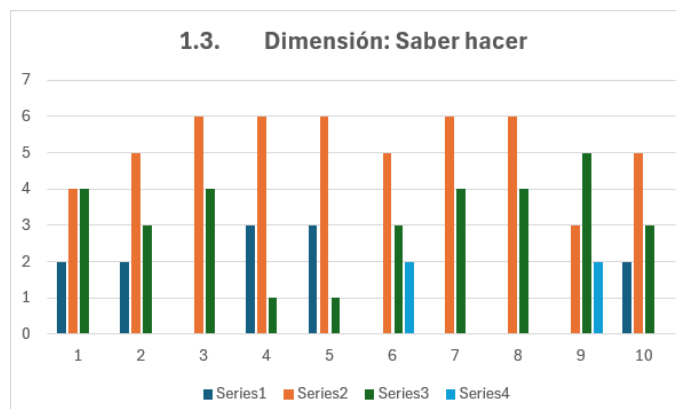
Se observa que en la dimensión Saber conocer, existen dos indicadores que destacan en su nivel de logro por sobre el resto. Estos son: que los docentes identifican las situaciones en situaciones cotidianas y que pueden establecer conexiones con otras áreas del conocimiento, ambas valoradas con un 80% en el nivel 3. Es una alarma que ningún área haya sido mayormente valorada en nivel 4. El área más descendida es el punto número 4, que se puede resumir en apropiación y conocimiento de los documentos curriculares emanados desde el ministerio.

1.2. Dimensión: Saber ser	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		1	4	5
2		3	7	
3			10	
4		5	5	
5		7	3	



Se observa que en la dimensión 1.2 “Saber Ser” la práctica mejor lograda es la número 1, el docente desarrolla el sentido del reto. Es interesante destacar que, el 100% considera que la practica 3: los docentes trabajan el respeto. La práctica peor evaluada es la número 5 “los docentes están dispuestos al entendimiento interpersonal...” esto puede deberse a diversos problemas de convivencia que se han desarrollado en el establecimiento últimamente.

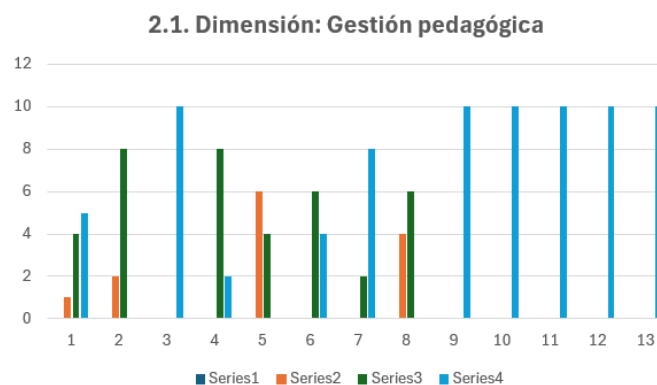
1.3. Dimensión: Saber hacer	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1	2	4	4	
2	2	5	3	
3		6	4	
4	3	6	1	
5	3	6	1	
6		5	3	2
7		6	4	
8		6	4	
9		3	5	2
10	2	5	3	



Se observa que en la dimensión 1.3 “Saber Hacer” los resultados son preocupantemente bajos. Teniendo solo logros en torno al 50% en la práctica 9. Se debe recalcar que el 50% de las prácticas fue valorada con nivel 2.

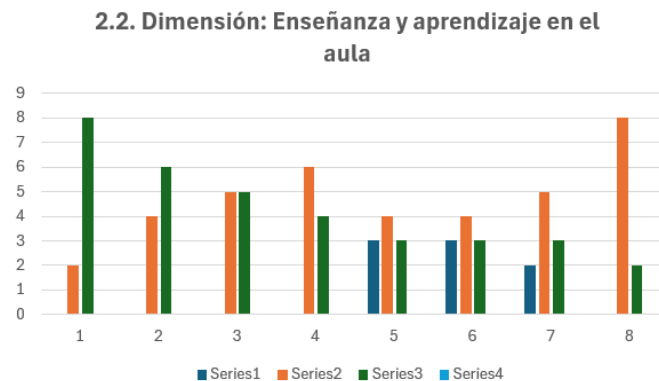
## Área Gestión curricular

2.1. Dimensión: Gestión pedagógica	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		1	4	5
2		2	8	
3				10
4			8	2
5		6	4	
6			6	4
7			2	8
8		4	6	
9				10
10				10
11				10
12				10
13				10



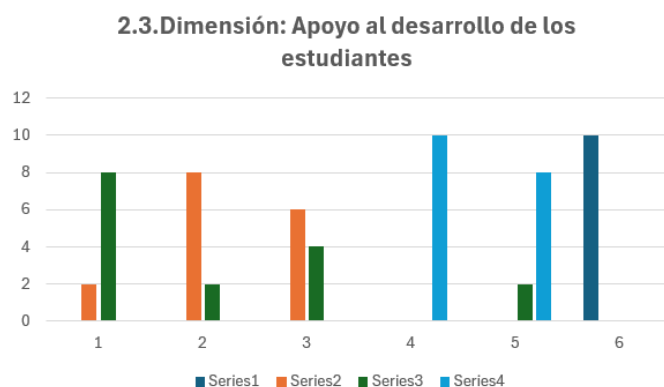
Se observa que en la dimensión 2.1 “Gestión pedagógica” la práctica N°3 y N°9, N°10, N°11, N°12 Y N°13 tienen un 100% en nivel 4. La práctica más descendida es la N°5 “el equipo TP monitorea la cobertura curricular”.

2.2. Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		2	8	
2		4	6	
3		5	5	
4		6	4	
5	3	4	3	
6	3	4	3	
7	2	5	3	
8		8	2	



Se observa que en la dimensión 2.2” Enseñanza y aprendizaje en el aula” La práctica N°1 tiene un nivel 3 con una valoración correspondiente al 80% de los participantes. Siendo la práctica mejor valorada. En esta dimensión no se observan practicas evaluadas en nivel 4. Las prácticas peor valoradas son las N°5, N°6, N°7 y N°8.

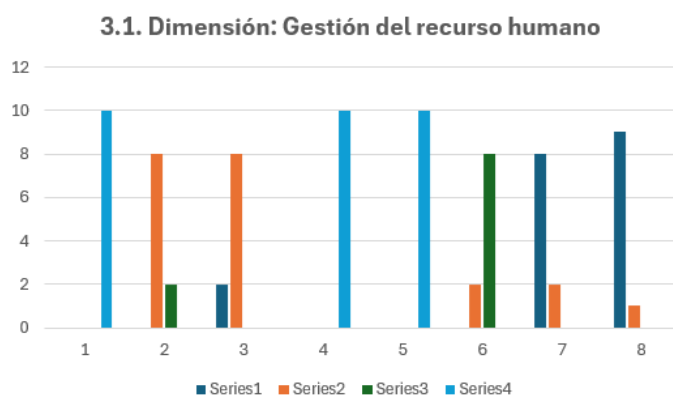
2.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		2	8	
2		8	2	
3		6	4	
4				10
5			2	8
6	10			



Se observa que en la dimensión 2.3” Apoyo al desarrollo de los estudiantes” La práctica N°4 tiene un 100% de valoración en nivel 4 y la práctica N°5 tiene un 80%. La práctica peor evaluada es la N°6 (orientación vocacional), donde el 100% de los participantes la evalúa en nivel 1.

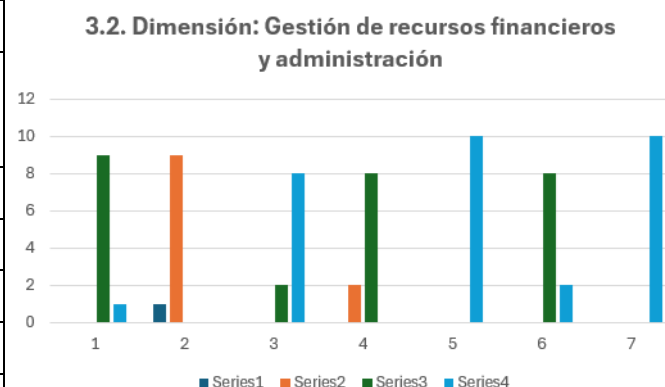
## Área Gestión de recursos

3.1. Dimensión: Gestión del recurso humano	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1				10
2		8	2	
3	2	8		
4				10
5				10
6		2	8	
7	8	2		
8	9	1		



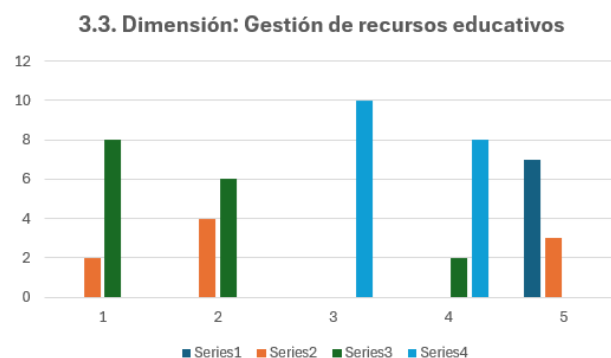
Se observa que en la dimensión 3.2” Gestión del recurso humano” Las prácticas N°1, N°4 y N°5 tienen un nivel de calidad 4 con un 100%, siendo las prácticas N°7 y N°8 la más descendida en esta dimensión con un 80% y 90% respectivamente.

3.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1			9	1
2	1	9		
3			2	8
4		2	8	
5				10
6			8	2
7				10



Se observa que en la dimensión 3.2 “Gestión de recursos financieros y administración” Las prácticas N°5 y 7 tienen un nivel de calidad 4 con un 100%, siendo la práctica N°2 la más descendida en esta dimensión con un 10% en nivel 1 y 90 en nivel 2%

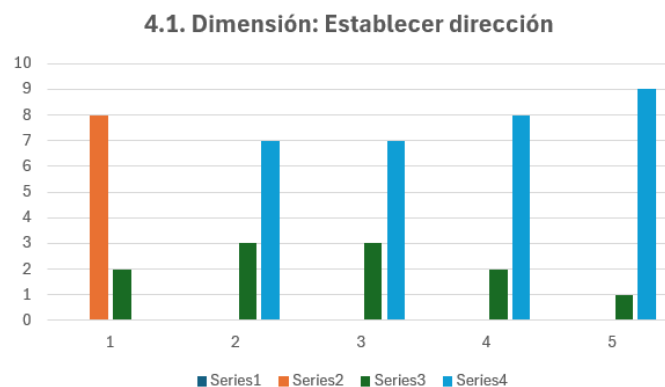
3.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		2	8	
2		4	6	
3				10
4			2	8
5	7	3		



Se observa que en la dimensión 3.3 “Gestión de recursos educativos” La práctica 3 tiene un nivel de calidad 4 con un 100%, mientras que la práctica más descendida es la N°5 con un 70% en nivel 1 y el restante en nivel 2.

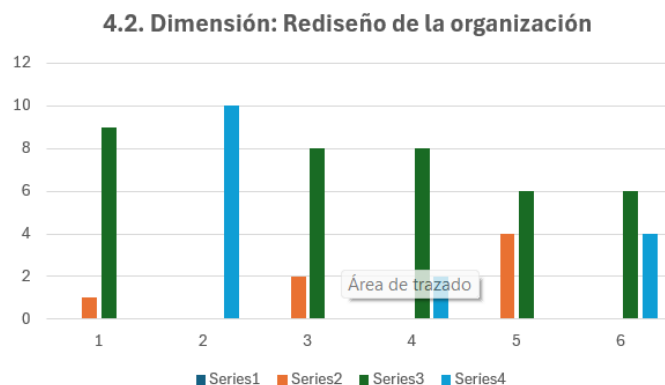
### Área Liderazgo pedagógico

4.1. Dimensión: Establecer dirección	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		8	2	
2			3	7
3			3	7
4			2	8
5			1	9



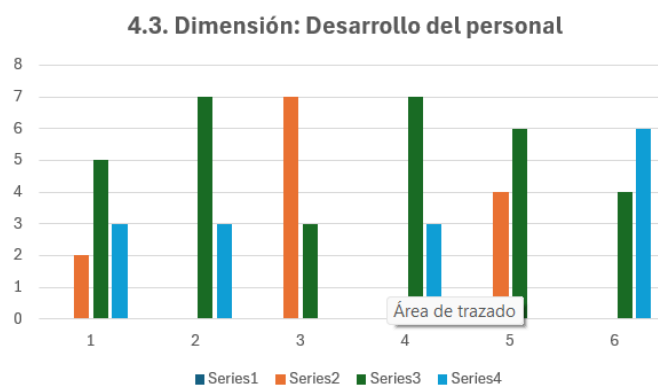
Se observa que en la dimensión 4.1 “Establecer dirección” Las prácticas N°4 y N°5 tienen un nivel de calidad 4 con un 80% y 90% respectivamente, siendo la práctica N°2 la más descendida en esta dimensión con un 80%.

4.2. Dimensión: Rediseño de la organización	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		1	9	
2				10
3		2	8	
4			8	2
5		4	6	
6			6	4



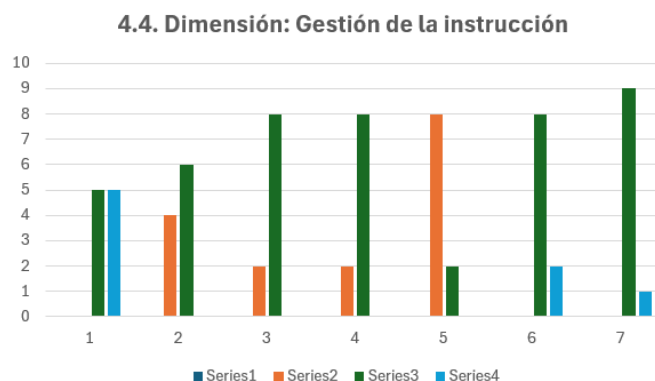
Se observa que en la dimensión 4.2 “Rediseño de la organización” .La práctica N°2 tiene un nivel de calidad 4 con un 100%, siendo la práctica N°5 la más descendida en esta dimensión con un 40% valorado en nivel de calidad 2.

4.3. Dimensión: Desarrollo del personal	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1		2	5	3
2			7	3
3		7	3	
4			7	3
5		4	6	
6			4	6



Se observa que en la dimensión 4.3 “Desarrollo del personal” La práctica N°6 tiene un nivel de calidad 4 con un 60 %, siendo la práctica N°3 la más descendida en esta dimensión con un 70% en nivel 2.

4.4. Dimensión: Gestión de la instrucción	Frecuencia respuesta			
	1	2	3	4
1			5	5
2		4	6	
3		2	8	
4		2	8	
5		8	2	
6			8	2
7			9	1



Se observa que en la dimensión 4.4 “Gestión de la instrucción” Las prácticas N°1 y N°7 tiene un 100% entre los niveles 3 y 4, destacando la práctica N°1 por tener el 50% en nivel 4, siendo la práctica N°5 la más descendida en esta dimensión con un 80% en nivel 2.

## Fortalezas y debilidades por área

Área de Formación Basada en Competencias		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Saber Conocer	Se observa que los docentes del establecimiento son capaces de establecer conexiones que faciliten su entendimiento. Esto sobre todo se ve en primer ciclo, donde los docentes imparten varias asignaturas a su jefatura	Se evidencia un bajo conocimiento de los documentos guía como bases curriculares, estándares de aprendizaje, entre otros. Esto provoca que los focos de trabajo no sean los adecuados.
Saber hacer	La principal fortaleza identificada es que los docentes intentan hacer seguimiento al aprendizaje de los estudiantes.	Las principales debilidades se pueden resumir como falta de innovación en el quehacer pedagógico.
Saber ser	Se destaca la práctica del sentido el reto, la responsabilidad y el compromiso. Esto es primordial trabajarlo con los estudiantes de primer ciclo, para que sea algo adquirido en los niveles superiores.	Producto de distintos problemas de convivencia escolar ocurridos en el establecimiento, el entendimiento interpersonal está descendido.

## **Análisis general del área**

La planta docente del establecimiento es de amplia trayectoria, lo que en puntos referidos sobre todo al saber ser presenta grandes posibilidades de trabajo, debido a su amplia experiencia y grandes saberes. Sin embargo, producto de esto mismo, son docentes que están “desactualizados” en torno a las modificaciones realizadas a las bases curriculares y sus respectivos énfasis o enfoques curriculares. Esto tiene como consecuencia que las clases sean más enfocadas en el traspaso de conocimientos que en el desarrollo de competencias y habilidades.

Los docentes de primer ciclo y nivel inicial tienen una gran capacidad de trabajo interdisciplinario, esto producto de que al ser profesores “generalistas” tienen un conocimiento general de todas las asignaturas. Son pocos los docentes del establecimiento que se consideran especialistas en un área específica.

Desafíos de esta área:

- Potenciar la apropiación de las bases curriculares e instrumentos de gestión institucional
- Fomentar la innovación pedagógica en el aula.

Área de Liderazgo Pedagógico		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Rediseñar la organización	<p>Se evidencia como principal fortaleza, la existencia de espacios formales de participación para los docentes, en los cuales ellos pueden participar de la construcción de los distintos instrumentos de gestión y planes por normativa del establecimiento.</p> <p>Resguardando también espacios y brindando lineamientos para que se desarrolle trabajo colaborativo.</p>	<p>Esta área es una de las fortalezas del establecimiento educacional en este momento. Lo anterior, producto que nos encontramos en un momento de reorganización institucional, luego de la salida de la directora del establecimiento.</p>
Gestionar Instrucción	<p>El equipo directivo, en conjunto con los profesores, generan lineamientos de trabajo institucionales.</p> <p>Esto se realiza en jornadas de trabajo establecidas por calendario escolar.</p>	<p>La principal debilidad es que, producto de la salida de la directora del establecimiento, el equipo directivo tuvo que posponer el ingreso a las aulas a realizar acompañamientos. Esto significó que no se pueda realizar el seguimiento a los acuerdos establecidos en conjunto con los docentes.</p>

Desarrollar Personas	La principal fortaleza que se identifica en esta área es la existencia y resguardo por parte del equipo directivo de instancias de reflexión técnico-pedagógicas guiadas. Las que permiten ir ajustando las planificaciones y tomando acciones remediales en los casos necesarios.	Se hace presente que, durante el anterior liderazgo en el establecimiento, se perdió la práctica de reconocer o destacar a los funcionarios que tienen un buen desempeño o que logran destacarse en algún área.
Establecer Dirección	El equipo directivo actual trabaja en forma colaborativa con todos los componentes de la comunidad educativa, generando en forma participativa los instrumentos de gestión del establecimiento, así como los PPN.	El PEI del establecimiento no fue construido en forma participativa, debido a que es herencia de la antigua dirección del establecimiento. Esto produce que gran parte de la comunidad educativa, no se sientan identificados con el proyecto del colegio.

### **Análisis general del área**

La situación a nivel escuela en este momento es inestable, debido a que se encuentra con una directora subrogante. El equipo de gestión ha tomado el liderazgo del establecimiento con una mirada colaborativa, lo que ha mejorado la percepción por parte de la comunidad general. Los principales desafíos presentes en esta área están en torno a potenciar la participación de todos los estamentos, mantener abiertos los canales de comunicación y continuar brindando espacios de reflexión técnico-pedagógica.

Junto con lo anterior, es necesario que el equipo comience a realizar los acompañamientos de aula comprometidos tanto en PME, como PDD y ADECO.

Área de Gestión Curricular		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión Pedagógica	<p>El equipo TP está consolidado en el establecimiento. Esto permite que exista una adecuada planificación anual, la que contempla las actividades a realizar durante el año, con sus respectivos responsables. Este calendario se da a conocer en diciembre con la finalidad de que los docentes puedan generar una carta Gantt que les permita hacer una primera proyección de la distribución de los objetivos a trabajar durante el año.</p> <p>Junto a lo anterior, se realiza acompañamiento técnico a los procesos de planificación y evaluación. Fomentando el trabajo colaborativo y el traspaso de material entre docentes de un mismo departamento, con el fin de alivianar el agobio a los docentes.</p>	<p>La principal debilidad en esta área está en torno al seguimiento de la cobertura. Esto producto de las dificultades a nivel liderazgo, han hecho imposible realizar un adecuado seguimiento de esta.</p>

Enseñanza y Aprendizaje en el Aula	El punto más alto en esta área es que una práctica instaurada dentro del establecimiento es la de compartir el objetivo de la clase con los estudiantes.	Este es uno de los nodos críticos del establecimiento. Ya que, los docentes, no se encuentran actualizados. Lo que trae como consecuencia que las clases no presenten innovaciones que capten la atención de los estudiantes.
Apoyo al desarrollo de los estudiantes	El establecimiento cuenta con un robusto programa de integración escolar, el que genera planes de adecuación a los estudiantes que así lo requieran.  Estos planes son apoyados de forma interdisciplinaria por los distintos profesionales que trabajan en el establecimiento, entre ellos: psicopedagoga, psicóloga, fonoaudiologa, terapeuta ocupacional y kinesiólogo.	El establecimiento no cuenta con orientador, ni con un plan de orientación educacional que brinde lineamientos para el trabajo de los profesores jefes.

### **Análisis general del área**

En esta área se evidencia uno de los principales nodos críticos del establecimiento, que es la falta de innovación en las clases. Este punto es fundamental que se pueda mejorar mediante acciones que apunten a fortalecer el conocimiento

curricular de los docentes y la entrega de herramientas prácticas para que puedan implementar metodologías activo participativas en sus clases.

Área de Gestión de Recursos		
Dimensión	Fortalezas	Debilidades
Gestión de recursos humanos	<p>El establecimiento cuenta con mecanismos para identificar necesidades de formación por parte del personal docente como asistentes de la educación. Esto se realiza todos los años en un consejo de profesores, donde se analizan necesidades de mejora y posibles fechas para ser consideradas dentro de la calendarización de los GPT.</p> <p>Junto a esto, tiene una dotación suficiente para dar cumplimiento a la totalidad del plan de estudios, contando con algunos profesionales con horas en sobredotación, que son utilizadas para darle continuidad a las clases ante alguna ausencia por enfermedad o permiso administrativo.</p>	<p>Al ser un servicio público, el establecimiento en muchas ocasiones se ve imposibilitado de poder despedir a funcionarios que no cumplen de buena forma con sus funciones, lo que se ve reflejado en la cantidad de sumarios administrativos cursados en el establecimiento.</p> <p>Otra debilidad, que luego de la movilización que culminó con la renuncia de la directora por ADP que estaba en el establecimiento, el clima laboral quedó tensionado.</p>

Gestión de Recursos Financieros y Administrativos	Si bien existe una merma en la matrícula del establecimiento con respecto a años anteriores, las acciones de revinculación han permitido subir los índices de asistencia a porcentajes superiores al 90% en todos los cursos.  Esto es apoyado fuertemente por convivencia educativa e inspectoría, quienes hacen un fuerte seguimiento a los estudiantes con inasistencias.	El establecimiento en diversas ocasiones ha sido sancionado por superintendencia en casos vinculados a convivencia educativa, producto de tomar acciones sin respetar los protocolos establecidos dentro del RICE
Gestión de Recursos educativos	El establecimiento cuenta con 2 CRA totalmente equipados, uno para primer ciclo y otro para segundo ciclo. Ambos con sus respectivas encargadas, las que son coordinadas por una docente de lenguaje.	Falta un protocolo establecido para la gestión de los implementos de aseo, ornato e inventariables. Lo que produce confusión en torno a las existencias y conlleva a la sobre compra de estos o bien, a que en algunos momentos productos se acaben.

### **Análisis general del área**

Es necesario mejorar los mecanismos de gestión de recursos humanos, generando desde el sostenedor los protocolos necesarios para agilizar sanciones y desvinculaciones en caso de ser necesario, esto con la finalidad de resguardar el proceso de enseñanza aprendizaje.

También es necesario generar por parte del establecimiento un protocolo claro para la gestión de los inventariables e insumos que se utilizan en el día a día, como:

material para enseñanza, útiles de aseo, entre otros. Esto con la finalidad de optimizar los productos y los procesos de adquisición de estos.

## PROPUESTAS DE MEJORA

Esta propuesta busca abordar las debilidades identificadas en el análisis y potenciar las fortalezas existentes, promoviendo un ambiente educativo más colaborativo y efectivo que permita mejorar el trabajo con los estudiantes en el marco del desarrollo de la formación en competencias.

Área de Formación en Competencias		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fortalecer el desarrollo de competencias en los estudiantes, por medio del fortalecimiento de las capacidades docentes en torno a apropiación curricular e implementación de metodologías activo-participativas en aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo colaborativo a través de comunidades de aprendizaje.</li> <li>- Fomento de la apropiación curricular, por medio del análisis de documentos curriculares en reuniones de departamentos.</li> <li>- Levantamiento de necesidades de capacitación.</li> <li>- Desarrollo profesional en metodologías activas.</li> <li>- Generación de lineamientos de trabajo institucional en forma colaborativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Jefe de unidad técnico – pedagógica</li> <li>- Jefes de departamento</li> </ul>

Área de Liderazgo Pedagógico		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Liderar procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con la participación de los diferentes estamentos; potenciando el trabajo en equipo de toda la comunidad y el fortalecimiento de redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar jornadas de análisis de datos institucionales, tales como: resultados SIMCE, DIA, Asistencia, Calificaciones, entre otros.</li> <li>- Generar jornadas de trabajo colaborativo para construir en forma participativa los instrumentos de gestión institucional y los planes por normativa. Sobre la base de los datos analizados.</li> <li>- Fomentar la vinculación con redes externas, con la finalidad de suplir las falencias existentes recursos (humanos y financieros)</li> <li>- Desarrollar un sistema de acompañamiento docente que sea resultado de un trabajo conjunto. Donde se definan pauta de acompañamiento, foco de trabajo, docentes a acompañar, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenedor</li> <li>- Director</li> <li>- Equipo técnico-pedagógico</li> </ul>

Área de Gestión Curricular		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Fomentar instancias inclusivas de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de habilidades del pensamiento y del siglo XXI, promoviendo el logro de aprendizajes en los estudiantes, dentro de un ambiente propicio y acogedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar instancias de retroalimentación a las planificaciones semestrales entregadas, donde se crucen los datos con carta Gantt anual y leccionario de libro de clases.</li> <li>- Acompañar el proceso de evaluación de los estudiantes, retroalimentando a tiempo los instrumentos de evaluación a los docentes, con la finalidad de asegurar la calidad de estos.</li> <li>- Fomentar estrategias de evaluación diversificadas, que se enfoquen en la evaluación para el aprendizaje.</li> <li>- El equipo de convivencia educativa genera un plan anual con lineamientos para el trabajo socioemocional personal y comunitario que guiará el rol del profesor jefe con sus estudiantes en orientación y apoderados en reuniones de apoderados .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Unidad Técnico-Pedagógica</li> <li>- Jefes de departamento o</li> <li>- Encargada convivencia educativa</li> </ul>

Área de Gestión de Recursos		
Objetivo	Acciones a realizar	Responsable
Asegurar la organización, mantención y optimización de recursos materiales y humanos en función de los logros de aprendizajes de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar hoja de vida de funcionarios, con la finalidad de tener evidencias para presentar a fiscalía del SLEPCA en caso de sumario a funcionario.</li> <li>- Dar anotaciones de mérito a los funcionarios que destacan por su desempeño en diversas instancias.</li> <li>- Generar un reconocimiento público a los funcionarios que destacan o que se capacitan por sus medios.</li> <li>- Sistematizar, mediante instrumento institucionalizado, la gestión del inventario del establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director</li> <li>- Inspector general</li> </ul>

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo permitió diagnosticar de manera integral las áreas clave del quehacer pedagógico y organizacional de la Escuela Pública Alejandro Gorostiaga de la comuna de Nueva Imperial, revelando tanto fortalezas como desafíos urgentes. A través del análisis de dimensiones como la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos, fue posible construir una radiografía institucional que da cuenta de un escenario complejo, marcado por un contexto de vulnerabilidad y cambios recientes en el liderazgo directivo.

Los resultados evidencian una comunidad educativa con un fuerte compromiso profesional, que cuenta con prácticas consolidadas en planificación, trabajo colaborativo y gestión curricular. No obstante, también se detectan importantes brechas, especialmente en el conocimiento y uso de los instrumentos curriculares, la innovación en aula y la gestión de recursos humanos y materiales.

En este sentido, las propuestas de mejora presentadas se orientan a fortalecer el desarrollo profesional docente, consolidar una cultura de liderazgo participativo y mejorar los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación, con el fin de avanzar hacia una educación más equitativa y centrada en el desarrollo de competencias.

Este trabajo representa no solo un diagnóstico técnico, sino también una invitación a la transformación institucional. En contextos de alta vulnerabilidad, el compromiso colectivo, el liderazgo distribuido y la claridad estratégica son fundamentales para garantizar trayectorias educativas significativas y sostenibles para todos los estudiantes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabrerizo, J., Rubio, N., & Castillo, S. (2008). *Programación por competencias*. Madrid: Pearson.
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Unidad de gestión y mejoramiento educativo, MINEDUC, Universidad Alberto Hurtado.
- Casanova Vega, P., & Pérez Pueyo, Á. (2010). *La programación de las competencias básicas en los colegios de infantil y primaria: una propuesta práctica de secuenciación por ciclos*. Madrid, España: Editorial CEP. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/50953?page=18>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.<sup>a</sup> ed.). *Sage Publications.*, 112-145.
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Revista Acción y Reflexión Educativa.*, 44, 4. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/226/226955004/index.html>
- Martínez, P., & Rivas, J. (2021). *Gestión de recursos educativos en contextos vulnerables*. Santiago, Chile: Universidad Santo Tomás.
- MINEDUC. (2015). *Marco Para la Buena Dirección*. Santiago: Publicación del Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.
- MINEDUC. (2021). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Tobón, S. (2013). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. *Pearson Educación.*, 123-150.
- Toro Santacruz, S. E. (2017). Conceptualización de currículo: su evolución histórica y su relación con las teorías y enfoques curriculares en la dinámica educativa. *Revista Publicando*, 4(11(1), 459-483. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/576>