



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación  
Mención Currículum y Evaluación basado en competencias

**Diagnóstico y Propuestas de Mejora de las Áreas Formación  
Basada en Competencias, Liderazgo Pedagógico,  
Gestión Curricular y gestión de Recursos de la Sede de la  
Universidad Arturo Prat en la comuna de Antofagasta  
Región de Antofagasta**

Candidato a magister: Jorge Tapia Rodríguez  
Tutor disciplinar: Dra. Carmen Bastidas Briceño  
Tutor metodológico: Dra. Amely Vivas Escalante

Antofagasta marzo de 2024

## ÍNDICE DE CONTENIDO

2.- ÍNDICE DE TABLA.....	III
3.- RESUMEN.....	V
4.- INTRODUCCIÓN.....	1
5.- MARCO TEÓRICO.....	3
6.- MARCO CONTEXTUAL.....	12
7.- DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO.....	15
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	23
9. PROPUESTA DE MEJORAS.....	32
10.- CONCLUSIÓN.....	45
11.- BIBLIOGRAFÍA.....	46
12.-ANEXOS.....	48

## Índice de Tabla

<b>Tabla 1 Dimensión: Saber Conocer .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 2 Dimensión: Saber Hacer .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3 Dimensión: Saber ser.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4 Dimensión: Rediseñar la organización.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 5 Dimensión: Gestionar la instrucción .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 6 Dimensión: Desarrollar personas .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7 Dimensión: Establecer dirección .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 8 Dimensión: Gestión pedagógica.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 9 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 10 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 11 Dimensión: Gestión de recursos humanos .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 12 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 13 Dimensión: Gestión de recursos educativos.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 14 Dimensión: Saber Conocer Mejora .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 15 Dimensión: Saber Hacer Mejora.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 16 Dimensión Saber Ser Mejora .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 17 Dimensión: Rediseñar la Organización Mejora.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 18 Dimensión: Gestionar la instrucción Mejora .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 19 Dimensión: Desarrollar personas Mejora.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 20 Dimensión: Establecer dirección Mejora .....</b>	<b>38</b>

<b>Tabla 21 Dimensión: Gestión pedagógica Mejora .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 22 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Mejora .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 23 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Mejora .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 24 Dimensión: Gestión de recursos humanos Mejora .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 25 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos Mejora .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 26 Dimensión: Gestión de recursos educativos Mejora .....</b>	<b>44</b>

### 3.- RESUMEN

El presente trabajo consiste en la Elaboración de un Plan de mejoramiento, basado en la gestión de calidad, para lo cual realizo un diagnóstico institucional realizado en la Sede Antofagasta de la Universidad Arturo Prat durante el periodo de octubre 2023 a marzo 2024.

El Plan de mejoramiento que se desarrolló en la institución, realizado en base al diagnóstico realizado, entregará herramientas relevantes que permitirán orientar, planificar y materializar los procesos que se han propuesto en su Proyecto Educativo Institucional, de forma mejorada y basados en la cultura escolar, el contexto sociocultural y territorial, los roles y funciones de los miembros que la componen, el diagnóstico institucional y, principalmente, los logros y desafíos para el mejoramiento de la calidad diagnosticados y recogidos en este trabajo.

Dentro de sus principales conclusiones, se expusieron las dificultades que propone, el sistema modular de enseñanza impartido a alumnos en régimen de continuidad de estudios, que es en su mayoría son alumnos trabajadores, con una realidad distinta de los alumnos regulares de la casa central, por lo que algunos procesos no están preparados para este tipo de realidad, por lo que se propusieron algunas mejoras que pueden mejorar el proceso educativo de la Sede Antofagasta.

## 4.- INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta un trabajo de diagnóstico institucional y la propuesta de un plan de mejoramiento educativo para ser implementado por el período de un año.

Este recurso educativo habla acerca del diagnóstico institucional como un proceso a partir del cual se levanta toda la información necesaria para identificar las necesidades de la población o contexto educativo y su nivel de importancia y prioridad asimismo presenta las bases del diagnóstico, los instrumentos y herramientas, los formatos de inspección, el formato de interés, la entrevista, la sistematización de datos, la observación conductual y finalmente la matriz de necesidades. (Gómez Rincón, 2011)

El trabajo consiste en presentar los procesos metodológicos llevados a cabo para recabar información del establecimiento, entre los que se considera, la recopilación y análisis de información, con el fin de conocer el grado de satisfacción con el establecimiento, la valoración de los niveles de seguridad del establecimiento, la percepción cómo se manejan los conflictos, la percepción de docentes y estudiantes respecto al clima de aula y al equipo directivo solicitar los resultados institucionales que eran relevantes para analizar.

Para el desarrollo del trabajo se realizó una revisión de lectura obligatoria y complementaria indicada durante el desarrollo del Magister, más información obtenida de otras fuentes, para construir un marco teórico que permita sustentar la investigación. Además, se obtuvo información contextual, para definir claramente el objeto de estudio y su contexto. Posteriormente se desarrolla lo que dice relación con el diseño y aplicación del instrumento, a utilizar su construcción y la metodología para la recolección de la información.

Una vez obtenida la información se procede a analizarla, para obtener la situación actual de cómo se están haciendo las cosas, esto nos va a otorgar como producto nuestro diagnóstico institucional, el cual nos permite visualizar nuestras fortalezas y debilidades, con el fin de transformar aquellas deficiencias de las áreas, fortaleciéndolas y por otro lado consolidar lo que estamos haciendo bien. Posteriormente con la información obtenida, se procede a desarrollar un plan de

mejoramiento, todo esto se sustenta en la obtención de calidad, y la idea es que el proceso de mejoramiento sea continuo, para nuestro caso específico, trabajar sobre las áreas consideradas y sus distintas dimensiones, de acuerdo con las pautas solicitadas para este trabajo, donde se deben dejar reflejadas las acciones y responsabilidades para la implementación del mejoramiento en la institución.

Las principales conclusiones y reflexiones obtenidas al realizar este trabajo dan cuenta de las características de las variables consideradas en el instrumento para levantar información, las cuales pudieron ser evaluadas y nos permite observar la situación actual de la educación en el establecimiento y cómo éste incide en los logros de Aprendizaje.

## 5.- MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de los conocimientos que van a sustentar este trabajo, se van a considerar conceptos claves para el logro de una educación de calidad, y estos son gestión curricular, liderazgo educativo, gestión de recursos y evaluación basada en competencias, lo que está en directa relación con el concepto de calidad, bueno en general si se le pregunta a cualquier persona que es calidad van a decir que es algo bueno, este concepto lo desarrolla Deming en Japón después de la segunda guerra mundial, y es lo que permitió que ese país se levantara como una potencia mundial.

Posteriormente el concepto se comenzó a incorporar a la educación, y se manifestó en situaciones complejas de nuestro país como la revolución de los pingüinos y el estallido social, donde una de la consignas era una educación de calidad, culturalmente ha existido una resistencia a incorporar conceptos del área administrativa a la educación, ya que se consideraba como un concepto mercantilista, pero en el ahora ya está aceptado, junto con políticas e instituciones como lo es la CNA y la superintendencias de educación. Ahora cabe la pregunta que es la calidad en la educación, para muchas personas es que se les entreguen todos los recursos a los estudiantes y además sea gratis.

Pero cuando la calidad en la educación se entiende como el cumplimiento de la misión institucional, objetivos y metas, se deben considerar aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con el respectivo proyecto educativo e impacto en la sociedad, entre otros. Si se evalúa la calidad como un proceso de transformación, se deben incluir la capacidad de “transformar a los estudiantes” y su medición, por ejemplo, podría estar ligada a la evaluación del conocimiento, habilidades y competencias adquiridas.

A pesar de la compleja definición de calidad en la educación, modelos de aseguramiento de la calidad son ampliamente utilizados en todo el mundo. Frecuentemente se utilizan dos enfoques para tratar el tema de la calidad: **1) evaluación de la calidad:** énfasis en mediciones cuantitativas que no implican necesariamente una mejora de la docencia y el aprendizaje; y **2) mejoramiento de la calidad:** se enfoca en las actividades de docencia y aprendizaje, incluyendo temas como el desarrollo de currículum y utilizando métodos cualitativos de medición.

Con el objetivo de contribuir a explicitar y mejorar el entendimiento sobre qué es la calidad, su gestión en aspectos como medición, resguardo y aseguramiento - tanto en el ámbito de educación escolar como superior. Ahora en Chile El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), creado a partir de la Ley N°20.529, promulgada en agosto del 2011, tiene como propósito asegurar una educación integral de calidad y con equidad para todos los niños, niñas y jóvenes, desde la educación de párvulos hasta la enseñanza media.

A través de la articulación de los organismos que lo integran, el SAC busca generar las condiciones para que los establecimientos educacionales realicen una gestión adecuada, desarrollen las capacidades profesionales y cuenten con las herramientas que les permitan llevar a cabo sus proyectos educativos en un contexto de autonomía, con el acompañamiento y apoyo de las distintas instituciones que lo conforman, considerando para ello las características y necesidades que tienen las regiones y localidades del país.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad está conformado por cuatro instituciones que trabajan en forma coordinada y colegiada. **¿Cuáles son las funciones de cada una?**

- El **Ministerio de Educación** es el órgano rector del SAC y la instancia encargada de implementar la política educacional con una mirada sistémica. Una de sus principales funciones es orientar los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) mediante el apoyo técnico pedagógico que brinda a los establecimientos, y el acompañamiento y la asesoría que otorga a los sostenedores.
- **La Agencia de Calidad de la Educación**, cumple el rol central de evaluar, orientar e informar al sistema educativo y a la comunidad sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los establecimientos respecto a los indicadores de calidad educativa.
- **La Superintendencia de Educación** contribuye al ejercicio del derecho a la educación parvularia y escolar, mediante acciones de fiscalización orientadas al cumplimiento de la normativa educacional, la transparencia y el adecuado uso de los recursos proporcionados por el Estado. También gestiona denuncias,

responde consultas, atiende reclamos y solicitudes de mediación; provee información a la comunidad educativa; acompaña y orienta a los establecimientos en el cumplimiento de la normativa, resguardando así los derechos de los miembros de sus comunidades, potenciando el buen trato y la sana convivencia.

- **El Consejo Nacional de Educación**, en su función de revisar, evaluar y aprobar las bases curriculares, planes y programas, estándares y otros referentes, se encarga de cautelar que se entregue una educación de calidad en todos los niveles al amparo de los Criterios de Calidad del Consejo.

Ahora volviendo al concepto de calidad, esta implica mediciones logros, en otras palabras, podríamos decir estándares, que nos permitirán compararnos con otras instituciones a nivel transversal y con la misma institución a nivel longitudinal a través del tiempo y analizar la evolución de la institución.

El término calidad de la educación se entiende fácilmente por la mayoría de las personas, sin embargo, pocos saben expresar lo que es (Valdés, 2005).

Una definición bastante comprehensiva de la calidad es la siguiente: “Calidad existe en un colegio o una universidad en la medida en que los recursos adecuados y apropiados sean dirigidos exitosamente a la tarea de alcanzar los resultados relacionados con la misión de la institución, y en que los programas del colegio o la universidad hagan una diferencia significativa y positiva, relacionada con la misión, en las vidas de las personas afiliadas al colegio o universidad, y que sean creados, dirigidos y modificados de una manera consistente con la misión (los valores) de la institución (Bergquist, 1995) (pp. 43-44). En las palabras de Seymore (1991). Las opiniones acerca de la calidad de la educación varían desde las simplificaciones excesivas, como la definición dada por Mayhew, Ford y Hubbard (1990), según la cual “la educación superior de calidad consiste en preparar a los estudiantes por medio del uso de palabras, números y conceptos abstractos para entender, resolver e influenciar positivamente el ambiente en el cual se encuentran” (p. 29), hasta las más complicadas, según las cuales la calidad comprende, entre otras cosas, los aspectos emocionales de la persona (Bogue y Saunders, 1992). (Seymore, D, 1991). De los conceptos mencionado podemos rescatar, la importancia de la calidad en la educación, como herramienta que nos permita lograr nuevos objetivos

y avanzar, de aquí nace otro concepto que es importante considerar y es que la implementación y gestión de la calidad educativa, debe ser liderada y aquí entraremos a analizar el concepto de liderazgo educativo.

### **Liderazgo Educativo**

A medida que el mundo avanza, las expectativas puestas en educación también lo hacen. Se espera que la educación, por ser un proceso dinámico, se adapte a los nuevos desafíos, y al mismo tiempo se anticipe a dichos cambios a fin de promover innovaciones que permitan entregar conocimientos y habilidades conectadas a nuevos retos. El liderazgo sigue esta tendencia, evolucionando en el tiempo, respondiendo a lo valorado por cada sociedad, así como proponiendo cambios en un momento determinado de su historia (Grint, 2011).

Actualmente, en la literatura sobre liderazgo educativo existe cierto consenso respecto a que buenos líderes son aquellos que movilizan e influyen a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas. (Montecinos, 2016)

En todos los niveles se espera que los liderazgos promuevan la calidad y equidad en el sistema escolar y que se comprenda el proceso educativo de acuerdo con las tendencias de cambio de la enseñanza y aprendizaje propias del Siglo 21. Adicionalmente, los líderes deben comprender y estar atentos a tendencias de cambio educativo más sistémico como son:

(a) sistemas educativos que promueven enseñanza y aprendizajes focalizados en cada estudiante en particular; y

(b) menor énfasis en el control y más otorgar más autonomía y responsabilidad profesional, confiando en las capacidades de docentes y directivos para mejorar sus centros escolares. (Montecinos, 2016)

Los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra-escuelas (Sahlberg, 2011). Liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de

liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades de aprender

colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula). (Elmore, 2010; Rincón-Gallardo y Fullan, 2015).

Los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente (Fullan y Quinn, 2015):

- Desarrollar un pensamiento sistémico que le permita una comprensión coherente del sistema educativo.
- Generar entornos de aprendizaje innovadores.
- Estar socialmente conectado a través de la generación de comunidades de aprendizaje.
- Reconocer y promocionar nuevos liderazgos (incluso no formales), generando una mayor distribución del liderazgo.

En este sentido, se espera que los nuevos líderes, deben en la práctica ser percibidos como agentes de cambio, como actores que logran conectar y articular el sistema, con foco en el desarrollo y aprendizaje que necesitan lograr los estudiantes, según su contexto y condición, generando las condiciones para lograrlos (Fullan, 2014).

Tomando un concepto acuñado por Fullan (2014), los líderes educativos de Chile necesitan aprender a ejercer, que combina un enfoque multidireccional de acciones, acuerdos y determinación de responsabilidades (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia los lados), propiciando la energía necesaria para generar un cambio más rápido y fácil que todo lo observado en los esfuerzos de reformas educativas pasadas.

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. (Montecinos, 2016).

### **Gestión curricular**

Una de las principales responsabilidades de la educación es la de gestionar el currículum como el componente medular de la acción educativa en cada institución. Esto implica comprender las exigencias que subyacen en la construcción del currículum

escolar; también, evidenciar los énfasis en la gestión del currículum, que son afectados por decisiones externas a la escuela, revelando la mayoría de las veces intereses globales más que institucionales. Así como, adentrarse en los desafíos que implica el aprendizaje y la enseñanza en la institución escolar para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de los alumnos. Igualmente, se pone en contexto a la gestión del currículum frente a la innovación y el cambio, revelando las invariables claves que se debe sortear.

Finalmente, el rol directivo y el proyecto curricular en la gestión escolar se muestran como los dispositivos que tienen la tarea de articular la compleja gestión del currículum en la escuela hoy, ahora es importante tener claro que significa gestión, del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Parfraseando podríamos decir también que la gestión consiste en el proceso de o acciones que nos permitan lograr lo que declaramos es decir el logro de los objetivos planteados. Ahora cuando hablamos de gestión curricular Alvarado (2017) plantea que la gestión del currículo en la escuela se significa como:

“Un conjunto de acciones curriculares encaminadas a establecer relaciones entre los elementos, concepciones, fundamentos y tendencias del currículo para la concreción de ideas, conceptos, principios en propuestas formativas. La cuales contrastan realidades con miras a recudir la incertidumbre en las escuelas, constituyéndose en el eje central de la educación a nivel de contexto y el aula”. (p.85)

Esto implica presentar la gestión curricular como un proceso sistemático de integración al interior de las instituciones educativas, orientado a centrar esfuerzos con los actores de la comunidad educativa para construir un conjunto de postulados teóricos que expresan el accionar educativo y dinamizar con ello los procesos formativos a fin de establecer nuevos sentidos y significados a la educación en aras de promover la innovación y la transformación desde lo micro curricular. (Mendoza, 2019)

Por ello, es importante preguntar sobre ¿cuáles serían los impactos en nuestra realidad educativa si los docentes, estudiantes, representantes, directivos, obreros y

administrativos participaran activamente en la gestión del currículo? Para dar respuesta a esta interrogante es necesario comprender la visión del compartido, desde la cual cada actor de la comunidad educativa tiene un mismo grado de responsabilidad, autonomía, compromiso y dedicación para consolidar los fines educativos propuestos en el currículo. De esto último se desprende la importancia de que todos los actores tengan una visión compartida, ya que para el logro de los objetivos se requiere compromiso de todos, por ejemplo, muchas veces la gestión curricular no está alineada con la administración en las instituciones, lo cual resulta negativo ya que tenemos currículos que no van a ser bien aplicados por falta de recursos, ejemplo salas, recursos tecnológicos etc.

De lo anterior se desprende que la gestión curricular se ve como un proceso sistemático de integración al interior de las instituciones educativas, orientado a centrar esfuerzos con los actores de la comunidad educativa para construir un conjunto de postulados teóricos que expresan el accionar educativo y dinamizar con ello los procesos formativos a fin de establecer nuevos sentidos y significados a la educación en aras de promover la innovación y la transformación desde lo microcurricular. (Alvarado, 2017)

Por ello, es importante preguntar sobre ¿cuáles serían los impactos en nuestra realidad educativa si los docentes, estudiantes, representantes, directivos, obreros y administrativos participaran activamente en la gestión del currículo? Para dar respuesta a esta interrogante es necesario comprender la visión de todos, desde la cual cada actor de la comunidad educativa tiene un mismo grado de responsabilidad, autonomía, compromiso y dedicación para consolidar los fines educativos propuestos en el currículo.

### **Evaluación basada en competencias.**

La evaluación tradicional se caracteriza por ser de tipo control, evaluándose contenidos memorizados, usando pruebas preparadas por el docente para obtener notas sin intervención del estudiante, dejándolo a este último emocionalmente frustrado y miedoso. La evaluación estuvo centrada en el liderazgo del docente, en la actualidad requiere ser revisado con base en las “competencias” de los estudiantes, quienes deben asumir nuevos retos en un mundo profesional cambiante (Delgado y Bravo, 2022); así

mismo la habitualidad de la evaluación destaca como calificación, siendo utilizada como herramienta de poder por los docentes, existiendo confusión al respecto, revisión de criterios y en especial la inmersión de los estudiantes, motivo por el cual no se aplica la evaluación por competencias (Hortigüela, 2019).

Los cambios en la tecnología y producto del confinamiento por la pandemia, han ido alterando la función de los docentes de educación superior, existiendo escasa aplicación para la evaluación de aprendizajes y poca claridad en cuanto a criterios de evaluación por competencias, toda vez que las fichas de evaluación conducen a formular juicios de valor con poca evidencia para la toma de decisiones; en este sentido los instrumentos de evaluación utilizados en la universidad al ser tradicionales, muestran debilidades al momento de medir los conocimientos (Villaroel y Bruna, 2019). A ello se suma la inoportuna retroalimentación del docente que conduzca hacia mejoras del aprendizaje, generando poco sentido y utilidad de los aprendizajes propuestos y limitaciones para poder asumir compromisos con autonomía y responsabilidad por parte de los estudiantes.

Cabe destacar que las competencias se refieren al desempeño de una persona para que se realicen actividades y se pueda resolver problemas cotidianos. Están basadas en indicadores de logro, indican las metas que los procesos pedagógicos deben alcanzar y los estándares están relacionados con las metas específicas a lograr, reconociendo que la interacción del contexto y la persona establecen interdependencia mutua (Tobón, 2004) donde se comparten resultados por medio de la autoevaluación, coevaluación entre pares y heteroevaluación, para la toma de decisiones para la retroalimentación (Tobón, 2013). El desarrollo de competencias se sustenta en participar, retroalimentar, auto regular y emitir un juicio de la evaluación, sumados al uso de tecnologías para una evaluación eficiente (Ibarra-Sáiz, 2020) colocando a la sociedad frente a una crisis debido a las nuevas variaciones en el conocimiento y la tecnología y demandando mayor competencia para acceder al mercado laboral (Bizarro, 2021).

La evaluación en educación es un proceso que al ser complejo debe ocurrir a lo largo del aprendizaje y no solo en momentos específicos, o en el peor de los casos al final de un proceso de aprendizaje (García-Peñalvo, 2018). Los resultados se darán a

través de la evaluación, como el nivel de aprendizaje logrado y específicamente la evaluación del grado alcanzado y el desarrollo de la competencia para un buen desempeño (García-Peñalvo, 2018). Por otra parte, la evaluación basada en competencias responde a un desafío educativo, relacionándolo al dominio del aprendizaje más que a los componentes del diseño del aprendizaje, donde el conocimiento y la tecnología demandan mayor competencia para acceder al mercado laboral (Gallardo, 2020).

Las instituciones educativas se enfrentan a un escenario en el cual el estudiante viene a ser el objeto principal del proceso de enseñanza aprendizaje, llevando hacia una reestructuración del sistema y herramientas de evaluación coherente al nuevo escenario (Hidalgo, 2020). Existe necesidad de aplicar nuevos métodos educativos, siendo imperioso asegurar procesos en el cual se adapten metodologías evaluativas; para que la evaluación de competencias sea compartida entre docentes y estudiantes, brindando mayor valoración a la evaluación dentro del proceso enseñanza aprendizaje (Espinoza, 2018).

## **6.- MARCO CONTEXTUAL**

Su historia se remonta a 1961, cuando un grupo de profesionales de Universidad de Chile, entre otros Jorge Ochoa, José Steinberg, Leonel Lamagdelaine y Laura Müller, y agrupados como Asociación de Profesionales de Iquique, hacen intensas gestiones para traer la educación superior a la ciudad. El 10 de mayo de 1965, la Universidad de Chile instala el Centro Universitario (con un programa de carreras técnicas), dependiente de la Oficina de Coordinación de Centros Universitarios, creada en 1964 por el Rector de la Universidad de Chile, Eugenio González. Su primera matrícula contó con 180 alumnos quienes se ubicaron en el actual Liceo Politécnico de Iquique.

A partir de 1966, el centro se traslada al antiguo edificio del Seguro Obrero, en la intersección de las calles Serrano y Ramírez, transformándose en 1968 en Sede de la Universidad de Chile, e impartiendo las primeras carreras de pregrado (Pedagogía en biología, matemáticas e inglés).

En el año 1973, Durante la reforma a la educación superior, la sede regional de la Universidad de Chile se transforma en 1981 en el Instituto Profesional de Iquique, el 14 de diciembre de 1984, a través de la ley 18.3681 se crea la Universidad Arturo Prat, siendo esta continuadora legal del Instituto Profesional de Iquique.

### **Organización**

La Universidad Arturo Prat es una institución de educación superior donde se imparten 45 carreras de pregrado (incluyendo 12 programas de ingreso especial para trabajadores), 10 diplomados y postítulos, y 15 programas de posgrado.

Actualmente se encuentra acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile) por un período de 5 años (de un máximo de 7), desde julio de 2022 hasta julio de 2027.

La Universidad Arturo Prat cuenta con una sede y cinco centros docentes y de vinculación a nivel nacional, seis facultades dos centros y seis institutos, además de

otros organismos. Sus sedes están ubicadas en Victoria, mientras que sus cuatro Centro Docentes y de Vinculación se ubican en Arica, Calama, Antofagasta y Santiago.

### **Centro Docente y de Vinculación Antofagasta**

Ubicada en Latorre 2901, fue creado como centro en el año 1990 y evoluciona a sede en 2003. Nace como resultado de los convenios con el Colegio de Contadores y la Administración Pública, siendo los programas de Contador Público y Contador Auditor los primeros en dictarse. Sus primeras instalaciones se ubicaban en dependencias de la filial Antofagasta del Colegio de Contadores de Chile. Con el paso del tiempo, se trasladó a otras ubicaciones En 1996 se desarrolló el programa de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas con mención en Administración Pública, con énfasis en el desarrollo profesional de los funcionarios públicos.

En el año 2006, fueron inauguradas sus actuales dependencias las que incorporan infraestructura de primer nivel, 21 aulas, biblioteca, sala de estudio y 4 laboratorios de computación y ciencias. En el año 2014 se definió como Centro Docente y de Vinculación.

En este centro se imparten carreras técnicas de nivel superior, programas de continuidad de estudios para egresados y titulados de carreras técnicas, programas de postgrados y, además, se desarrollan acciones de capacitación, extensión artística y de vinculación con el medio.

### **Misión**

Somos una Universidad Estatal, de carácter regional, que asume la formación de personas en los niveles técnico, profesional y de postgrado, comprometidas con el ámbito social, político y económico, generando conocimiento vinculado al desarrollo territorial sostenible. Promovemos la movilidad social, la integración transfronteriza, la interculturalidad y valores democráticos como la libertad de expresión, la igualdad, el respeto a los derechos humanos y el compromiso con los pueblos originarios.

## **Visión**

La Universidad Arturo Prat es una institución de educación superior regional y estatal que aspira a ser reconocida como un actor relevante y de excelencia al servicio del desarrollo integral del territorio.

## **Modelo Educativo**

El Modelo Educativo Institucional (MEI), constituye el principal mecanismo de aseguramiento de la calidad de la docencia y además representa el sello educativo. Para dicho modelo, las experiencias previas cobran relevancia y sientan las bases de los nuevos conocimientos, asimismo, el vínculo con el mundo laboral constituye un aporte relevante en la toma de decisiones respecto de los perfiles de egreso y de algunos elementos que integran los Planes de Formación Curricular (PFC).

En atención a los postulados de equidad, respeto a la diversidad, calidad y aprendizaje significativo a lo largo de la vida, el MEI se materializa en un conjunto de acciones y actividades de carácter permanente, con una secuencia lógica de ejecución que permite seguir la evolución del itinerario formativo del estudiante en cada uno de los niveles de formación.

El nivel directriz, declara los lineamientos rectores del modelo que son: sus principios y valores institucionales, lineamientos de formación y educación continua.

A partir de lo anterior, los niveles estratégico y táctico recogen las necesidades propias de los contextos socioculturales en los que se encuentra inserta la Institución y sus estudiantes, para luego establecer planes de desarrollo y programas operativos.

De esta forma, las metas y estrategias planificadas se concretan mediante los planes de formación curricular (PFC) y la ejecución del proceso de enseñanza se desarrolla a través de un conjunto de actividades y experiencias de aprendizaje. Permitiendo la evaluación, a retroalimentación en la toma de decisiones, a nivel estratégico y táctico, garantizando la consecución de los perfiles de egreso de cada carrera.

## **7.- DISEÑO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO**

Para el diseño del instrumento se consideraron las pautas exigidas en el instructivo para la elaboración del trabajo de grado. Este documento debe permitir diagnosticar las áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos, a nivel meso curricular, es decir a nivel del establecimiento educacional.

### **• Características del instrumento.**

El documento es un cuestionario que contiene una serie de criterios para poder diagnosticar cada una de las áreas, además estos criterios permitirán generar indicadores que nos servirán para medir los avances en el plan institucional, y ver si las mejoras fueron efectivas o no. También considera distintos niveles de calidad, de cómo se desarrollan las prácticas educativas, considerándose cuatro niveles, lo que va a denotar si existen el mejoramiento continuo en sus procesos, a continuación, se presenta el documento:

### **INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS**

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la

realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

### Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

### Área: Formación basada en competencias

Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
3. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				

Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.				

2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante.				
3. El docente aplica metodologías activas de educación, que apoyen el proceso educativo, fomentando la motivación, la creatividad y la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos.				

Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y resiliencia.				
2. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones.				
3. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades.				

### Área: Liderazgo pedagógico

Dimensión: Rediseñar la organización

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones.				
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente.				
3. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución.				

## Dimensión: Gestionar la instrucción

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				

## Dimensión: Desarrollar personas

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				
3. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				

## Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del				

establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
3. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				

### Área: Gestión Curricular

Dimensión: Gestión pedagógica

Practicas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
3. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Practicas	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen 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.				

## Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades. (aprendizaje, económicas, afectivas)				
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 talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

**Área: Gestión de recursos**

## Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.				
2. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

## Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 control sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	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 para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y procedimientos para su adecuado 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 en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				

Para su elaboración, participaron diferentes actores, se le consulto a docentes, paradocentes, y directivos, con quienes se realizó una prueba piloto para probar el instrumento, y dieran su opinión los distintos actores, realizándose algunas modificaciones para corregir criterios que no quedaron claros.

En lo que respecta a la validación, dado que la comunicación entre la sede y la casa matriz que está ubicada en la ciudad de Iquique no es muy fluida, no fue posible validarla, por lo que se le presento a la tutora metodológica, quien procedió a revisar y validar el documento para realizar el diagnostico institucional.

- **A quiénes se aplicó y cómo fue la aplicación.**

El instrumento fue aplicado en forma comunitaria, es decir a docentes, paradocentes, directivos y alumnos, no se consideró ni familia ni padres, dado que el centro está orientado a continuidad de estudio de trabajadores. La obtención de la información permite tener una percepción general de la institución y es un excelente insumo para hacer visible un problema y construir soluciones conjuntas.

Para su aplicación se realizó en forma online, enviándose los cuestionarios a los distintos estamentos considerados, posteriormente una vez recibidos con sus respuestas se procedió a realizar su tabulación y resultados los cuales se presentan a continuación, con sus resultados, (el documento aplicado se presenta en anexo A) en primer lugar, en la escala planteada se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica, posteriormente, se muestran las distintas áreas con sus dimensiones.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este punto, se procederá a analizar los resultados y determinar un análisis interno de fortalezas y debilidades, que servirán de base para la elaboración del plan de mejoramiento que se entregara en el punto siguiente, a continuación, se entregarán los resultados obtenidos:

### Área: Formación basada en competencias

**Tabla 1 Dimensión: Saber Conocer**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular	4
2. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas	3
3. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
Respecto de la dimensión saber conocer, una debilidad importante es que no existe una adecuada correlación entre los recursos disponibles entre las necesidades de los alumnos y el medio con las planificaciones, situación que debe ser mejorada, además también se puede establecer una mejora, para establecer los contenidos de manera transversal en las distintas disciplinas.

**Tabla 2 Dimensión: Saber Hacer**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso.	4
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante	2

3. El docente aplica metodologías activas de educación, que apoyen el proceso educativo, fomentando la motivación, la creatividad y la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos	2
<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>	
En lo referente al saber hacer, existen dos debilidades importantes, la primera es que falta un mejor desarrollo en la toma de decisiones de los alumnos y la autonomía, dado que principalmente, se desarrollan clases magistrales, donde el docente concentra el poder de la toma de decisiones, lo cual es alimentado por la poca aplicación de metodologías activas de educación, situaciones que se encuentran muy relacionadas.	

**Tabla 3 Dimensión: Saber ser**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y resiliencia	4
2. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones	2
3. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
Al considerar saber ser , encontramos dos puntos débiles importantes y dice relación con el trabajo colaborativo de los docentes y esto es causado por el tipo de programas ofrecidos, como lo son los programas modulares, donde se ofrece una asignatura tras otra y los docentes son contratados por módulos, por lo cual es muy difícil que trabajen en forma colaborativa, el otro punto es la generación de asombro y motivación en la realización de actividades, ya que existe poco innovación y pocas metodologías activas, y el desarrollo de las clases se basa en modelos pasados muy rígidos, que están desactualizados de la realidad actual.

**Área: Liderazgo pedagógico**

**Tabla 4 Dimensión: Rediseñar la organización**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones	4
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente	2
3. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución	4

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En esta dimensión, el equipo directivo se encuentra con algunas dificultades, que dicen relación, con relación a cambios estructurales, en primer lugar, por ser una sede y estar alejada de la casa central, en segundo lugar, se encuentran con un cuerpo docente muy heterogéneo y cambiante por el tipo de programas impartidos por lo cual resulta difícil realizar cambios estructurales, por esto en este trabajo se van a tratar de entregar algunas propuestas que sirvan para dicho fin.

**Tabla 5 Dimensión: Gestionar la instrucción**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza	2
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación	2
3. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En esta dimensión, también hay mucho por hacer, falta la incorporación de procesos que permitan las mejoras, lo cual debería ser apoyado por herramientas físicas y tecnológicas que permitan realizar una adecuada innovación pedagógica, como faltan procesos de conocimientos y análisis, mal podríamos gestionar los cambios para introducir las mejoras.

**Tabla 6 Dimensión: Desarrollar personas**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje.	4
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones	2
3. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes	4

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En esta dimensión, el problema principal radica en la poca o escasa instancia de formación, agudizado por la gran rotación de los docentes, por eso persisten problemas en forma recurrente, lo cual lleva a una pérdida de recursos al no atender problemas que se pueden evitar.

**Tabla 7 Dimensión: Establecer dirección**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y	4

visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar	
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta	4
3. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
El director hace lo que puede, ya que al estar alejado de la casa central debe navegar muchas veces en forma autónoma, y los cambios solicitados muchas veces caen en la burocracia administrativa y son frenados.

### Área: Gestión Curricular

**Tabla 8 Dimensión: Gestión pedagógica**

Practicas	Nivel de Calidad
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular	4
3. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas practicas	2
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejora su contenido	1

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En esta dimensión hay mucho por hacer, en referencia se realiza un regularmente un monitoreo de la cobertura curricular, pero en lo que concierne a instancias o actividades, que pueda mejorar la convivencia y mejorar las buenas prácticas se hace en forma esporádica durante el año, no existe un plan bien definido. Y donde existe una gran falla que hay cero revisiones de las planificaciones de clases, para mejorar el contenido el profesor es el dueño y señor, por lo que ocurre muchas veces cada profesor hace lo quiere y lo que puede, lo cual atenta al contenido de la enseñanza completa entregada.

**Tabla 9 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula**

Practicas	Nivel de Calidad
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar	4
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual	4
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza.	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En la enseñanza y aprendizaje en el aula, los puntos 1 y 2, se ven bien, en el punto tres existe una debilidad importante y es que la estrategia principal esta basada en clases magistrales, por lo que es importante implementar una estrategia basada en metodologías activas de aprendizaje, apoyándose fuertemente con las TIC, s.

**Tabla 10 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades. (aprendizaje, económicas, afectivas)	2
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos	2
3. El establecimiento cuenta con talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje	2

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En esta dimensión es una de las más complejas, dado que la mayoría son trabajadores y tienen una realidad distinta al del alumno no trabajador, los alumnos del plantel muchos son el sostén de la familia, por lo que uno de los impedimentos es el tiempo, dado que los alumnos terminan sus clases los fines de semana y se pierde el contacto, por lo tanto resulta difícil su atención, además que no se han hecho los esfuerzos, para apoyar a los alumnos en el tema de aprendizaje y afectivo, porque en general el tema económico lo tienen resuelto.

### Área: Gestión de recursos

**Tabla 11 Dimensión: Gestión de recursos humanos**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.	2
2. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional	2
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas	4

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
Al referirnos a la gestión de recursos humanos, si bien es cierto existen procesos de evaluación para el desempeño de los docentes y administrativos, no existen las adecuadas políticas de provisión de recursos, dado que la casa central cuenta con una carrera académica y estabilidad laboral de sus docentes y administrativos, en el caso de la sede solo el personal administrativo es estable cuenta con un contrato permanente, en el caso del personal académico todo es free lance, ósea esta registrado en la institución como proveedor de servicios, autorizado por la Contraloría General de la República, y se le hace un contrato a honorarios cuando le toque dictar una asignatura, esto también afecta la motivación de los docentes y el equipo directivo no puede ejercer una valorización estable, porque en términos reales no pertenecer a la institución solo prestan servicios.

**Tabla 12 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados y alcanza un alto nivel de asistencia a clases	4
2. El establecimiento cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos	4
3. El establecimiento control sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año	4

<b>Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -</b>
En lo referente a los recursos financieros y administrativos, no hay problemas, dado que la orientación a lo impartido está orientada, a trabajadores que quieren continuidad de estudios. Y estos tienen para pagar sus matrícula y por estar en una región con alto potencial industrial debido a las mineras existe una gran demanda, por los servicios impartidos.

**Tabla 13 Dimensión: Gestión de recursos educativos**

Prácticas	Nivel de Calidad
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes	4
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y procedimientos para su adecuado uso	2
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa que apoya el aprendizaje de los estudiantes	4
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para apoyar en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa	4

**Descripción de lo que se debe mejorar en esta Dimensión: -**

Aquí es importante la institución cuenta con equipamiento para facilitar el aprendizaje y bienestar de los estudiantes, falta potenciar con recursos didácticos, ya que si bien existen se debe mejorar tanto en cantidad como calidad. En lo referente a las TIC para el aprendizaje y labores administrativas, se cuenta con lo adecuado, solo falta potenciar ven recursos didácticos.

## 9. PROPUESTA DE MEJORAS

Área: Formación basada en competencias

Tabla 14 Dimensión: Saber Conocer Mejora

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Determinar las necesidades de los de los y el medio, y también los recursos para que las planificaciones, se puedan lograr en forma exitosa.	Medir las necesidades de los alumnos y el medio, como así también determinar los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear dos instrumentos para levantar información.</li> <li>• Aplicar los instrumentos, considerando todas las técnicas de metodología de la información para recogerla.</li> <li>• Generar un informe que pueda ser base para la construcción de las planificaciones, y mejorar el saber conocer.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Compatibilización de necesidades y recursos	
<b>Medio de Verificación</b>	Verificación visual de los informes de las actividades.	
<b>Responsable</b>	Jefe de docencia	

Tabla 15 Dimensión: Saber Hacer Mejora

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Mejorar las competencias de los docentes a través de una plataforma tecnológica.	Lograr que los docentes se puedan conectar, en forma virtual, por lo menos una vez al mes a una plataforma que proveerá de recursos y herramientas relacionadas a las metodologías de enseñanza activa y temas de la institución, aunque no este contratado dictando una asignatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una plataforma virtual, que permita abastecerse y compartir herramientas pedagógicas.</li> <li>• Realizar una campaña de sensibilización para con los docentes, para acceder a la plataforma.</li> <li>• El participar en la plataforma a los docentes, les garantizara la contratación.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Sistema de apoyo al desarrollo de los docentes	
<b>Medio de Verificación</b>	Inspección visual e informes de utilización de la plataforma.	
<b>Responsable</b>	Director de docencia y Encargado informático.	

Tabla 16 Dimensión Saber Ser Mejora

Objetivo Estratégico	Meta	Acciones
Mejorar las competencias de los docentes a través de una plataforma tecnológica.	Lograr que los docentes se puedan conectar, en forma virtual, por lo menos una vez al mes a una plataforma que proveerá de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres virtuales de capacitación en nuevas metodologías.</li> <li>• Establecer estímulos, a los docentes que presenten proyectos de innovación.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Sistema de apoyo al docente	
<b>Medio de Verificación</b>	Inspección visual e informes de utilización de la plataforma.	
<b>Responsable</b>	Director de Docencia y Encargado informático.	

## Área: Liderazgo pedagógico

**Tabla 17 Dimensión: Rediseñar la Organización Mejora**

Objetivo Estratégico	Meta	Acciones
Mejorar el sistema de gestión institucional promoviendo el compromiso de cada actor de la comunidad educativa, para el aseguramiento de la Calidad y Gestión Educativa	Coordinar, sistematizar y velar que se realice el 100% de las acciones propuestas para lograr el objetivo a través de un liderazgo compartido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento del Plan Estratégico de la Institución.</li> <li>• Promover un liderazgo compartido los diferentes equipos de la institución.</li> <li>• Mantener y mejorar los niveles de matrícula, asistencia, retención y repitencia.</li> <li>• Definir los recursos materiales, humanos y económicos</li> <li>• Establecer plazos, definir roles y funciones, delegar responsabilidades, monitorear y actualizar protocolos de acción.</li> </ul>
<b>Programa</b>		
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta pública	
<b>Responsable</b>	Director de Sede	

**Tabla 18 Dimensión: Gestionar la instrucción Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Comprender y ejecutar políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, para el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de las y los estudiantes a través del trabajo	100% del cuerpo docente planifique usando el método colaborativo en sus clases reflejando en el proyecto institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un perfeccionamiento para los docentes sobre el trabajo colaborativo y la aplicación en el aula.</li> <li>• En orientación se realizarán trabajos relacionados con el trabajo en equipos.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Gestionando la instrucción	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta pública	
<b>Responsable</b>	Jefe de docencia	

**Tabla 19 Dimensión: Desarrollar personas Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Elaborar un plan de desarrollo de personas, orientado al sistema modular de enseñanza.	Obtener un manual de procedimiento, que permita realizar acciones para, mantener y potenciar el personal docente de la sede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico, respecto del personal docente y su condición laboral.</li> <li>• Realizar reuniones con el personal, académico y directivo, para buscar soluciones a la dificultad del sistema modular.</li> <li>• Proponer un sistema que permita cambiar la condición contractual de los docentes, de manera de pasar a pertenecer a la organización y no solo ser prestadores de servicio.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Gestión de recursos	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta publica	
<b>Responsable</b>	Equipo directivo	

**Tabla 20 Dimensión: Establecer dirección Mejora**

Objetivo Estratégico	Meta	Acciones
Promover la participación del director en actividades de desarrollo y actualización profesional ya sea dentro o fuera del establecimiento.	Lograr que el director participe de al menos una instancia al año en donde se desarrollen actividades de actualización profesional ya sean estas dentro del establecimiento o fuera de este.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un clima de buena convivencia entre el director y el cuerpo docente.</li> <li>• Buscar actualizaciones profesionales que sean del interés de la mayoría de los participantes.</li> <li>• Generar instancias en donde la mayoría de los participantes puedan asistir a la actualización profesional.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Fortaleciendo la dirección	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta pública	
<b>Responsable</b>	Equipo de la dirección	

**Área: Gestión Curricular**

**Tabla 21 Dimensión: Gestión pedagógica Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Mejorar el sistema de gestión pedagógica a través de políticas claras y definidas, que permitan el aseguramiento de la calidad.	El 100% de los profesores deben implementar una planificación anual, de unidad didáctica y cronograma de clases, otorgando la oportunidad de perfeccionamiento docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar planificaciones y estrategias utilizadas en el periodo.</li> <li>• Definición de lineamientos metodológicos generales y estrategias didácticas,</li> <li>• Mejorar estrategias de enseñanza – aprendizaje de forma que constituya una herramienta que potencie y fomente la autonomía y responsabilidad en los estudiantes</li> </ul>
<b>Programa</b>	Contratar equipo asesor para entregar apoyo técnico pedagógico	
<b>Medio de Verificación</b>	Encuesta de Satisfacción y necesidades aplicadas a los Estudiantes y Docentes	
<b>Responsable</b>	Dirección y Unidad Técnico-Pedagógica	

**Tabla 22 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Crear altas expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes	El 100% de los profesores demuestran una actitud de cercanía con sus estudiantes, practicando la comunicación efectiva	Mantener la sala ordenada con buena iluminación y ventilación Crear un clima de aula que favorezca la atención y participación de los estudiantes durante el desarrollo de las clases  Reforzar positivamente a los estudiantes de manera constante y sistemática
<b>Programa</b>	Contratar consultoría externa para entregar apoyo técnico pedagógico	
<b>Medio de Verificación</b>	Encuesta de Satisfacción y necesidades aplicadas a los Estudiantes y Docentes	
<b>Responsable</b>	Unidad Técnico-Pedagógica Docente y Equipo docente	

**Tabla 23 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Mejorar significativamente las estrategias de identificación y apoyo a estudiantes que presenten dificultades de aprendizaje, problemas sociales y/ emocionales.	Que el 100% de los equipos de apoyo, identifiquen oportunamente a los estudiantes que requieran apoyo pedagógico, psicológico y/o social.	Detección, intervención y seguimiento de casos que presenten problemáticas, sociales, emocionales y pedagógicas que interfieran en el desarrollo de los aprendizajes.
<b>Programa</b>	Contrastar a un equipo asesor, para desarrollar el proyecto	
<b>Medio de Verificación</b>	Informe del equipo asesor	
<b>Responsable</b>	Jefe de Docencia	

**Área: Gestión de recursos**

**Tabla 24 Dimensión: Gestión de recursos humanos Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Ser una administración responsable y comprometida en la administración de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anualmente capacitar a los docentes de acuerdo con las necesidades observadas durante su práctica</li> <li>• Gestionar Programas de Apoyo y Asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un clima laboral positivo, para permitir que los involucrados respondan de manera eficiente los procesos de gestión establecidos</li> <li>• Establecer la adquisición de recursos según las necesidades y presupuesto de la institución.</li> <li>• Capacitar a los docentes para incorporar nuevos recursos tecnológicos, con el fin de asegurar su implementación en el proceso educativo</li> </ul>
<b>Programa</b>	Programa de capacitación	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta Pública	
<b>Responsable</b>	Director Sede.	

**Tabla 25 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Gestionar una administración responsable y comprometida en la administración de los recursos	Todos los recursos educativos son utilizados de acuerdo con las prioridades y necesidades para lograr aprendizajes de calidad  Gestionar Programas de Apoyo y Asistencia técnica	Establecer la adquisición de recursos según las necesidades y presupuesto de la organización.  Velar por que los recursos sean accesibles, según las necesidades y para quien lo requiera.  Rendiciones de cuenta transparentes, claras y oportunas.
<b>Programa</b>	Plan de trabajo anual	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta Pública	
<b>Responsable</b>	Dirección,	

**Tabla 26 Dimensión: Gestión de recursos educativos Mejora**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
Elaborar un sistema de inventario efectivo que detecte, contabilice las pérdidas, los daños y/o deterioro de los recursos educativos, el cual permita su reparación, reposición, redistribución u adquisición.	Que un 90% de los recursos, se encuentren sujetos de inventario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizar distintos sistemas de inventario.</li> <li>• Elección del sistema, que mejor atienda las necesidades.</li> <li>• Implementación del sistema</li> <li>• Marcha blanca y evaluación del sistema y verificar si se logró inventariar lo propuesto.</li> </ul>
<b>Programa</b>	Control de inventario educativo	
<b>Medio de Verificación</b>	Cuenta publica	
<b>Responsable</b>	Dirección y jefe de docencia	

## 10.- CONCLUSIÓN

- El diagnóstico realizado ha permitido conocer el estado actual de la institución en los ámbitos del trabajo académico, los servicios de apoyo y la infraestructura. Estos tres grandes niveles han aportado información valiosa que podrá servir para reconocer las fortalezas y las zonas de oportunidad de la institución frente a la próxima revisión del plan estratégico institucional.
- En el aspecto académico los docentes y los alumnos son los actores principales, de ahí que buena parte de esta investigación sí se halla ocupado de la descripción, el análisis y la prospectiva de ambos sectores.
- La metodología utilizada permite obtener información valiosa de los procesos educativos, que asegura el mejoramiento continuo, para el logro de la tan ansiada calidad de la educación.
- Otro resultado importante, que entrego el estudio es sobre los desafíos que impone el sistema modular de enseñanza, donde se realiza cada asignatura en forma mensual y única, lo cual afecta la docencia por tener profesores freelance que en el fondo solo prestan servicios y técnicamente no pertenecen a la institución.
- También es importante que el sistema de continuidad de estudios para trabajadores también exige algunos cambios respecto de la educación tradicional, porque el alumno es distinto, muchos son padres jefes de hogar, trabajadores, por lo que es necesario desarrollar procesos acordes a sus necesidades.
- Finalmente podemos concluir que el diagnóstico organizacional, es una potente herramienta para mejorar, los sistemas y procesos de una institución educacional.

## 11.- BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, N. (2017). *El quehacer Docente una Construcción Curricular en la Escuela Primaria*. Madrid: MacGill.
- Bergquist, W. (1995). *Quality through access, access with quality: the new imperative for higher education*. San Francisco: Jossey Bass.
- Bizarro, W. S.-C. (2021). Evaluación de competencias en educación superior: conceptos, principios y agentes. *Revista Educación*, 45(, 1-15.
- Bogue, E. y. (1992). *The evidence for quality*. San Francisco: Jossey Bass.
- Delgado y Bravo, D. (2022). Estrategias de Evaluación por Competencias en la Educación Superior del siglo XXI. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 121-128.
- EIMore, R. (2010). *Mejorando la Escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Espinoza, M. (2018). *La evaluación de competencias clínicas en estudiantes de enfermería, un nuevo paradigma. Validación de rúbrica*. Obtenido de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/14103.2018.612138>
- Fullan y Quinn, J. (2015). *Coherencia: los impulsores adecuados en acción para escuelas, distritos y sistemas*. Prensa Corwin.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey Bass.
- Fullan, S. R.--. (2015). VIII Seminario Internacional Educación de Calidad Para la Pobreza. *Journal of Professional Capital and Community*,.
- Gallardo, K. (2020). Competency-Based Assessment and the Use of Performance-Based Evaluation Rubrics in Higher Education: Challenges Towards the Next Decade. *Problems of Education in the 21st Century*. <https://doi.org/10.33225/pec/20.78.61> , 61-79.
- García-Peñalvo, F. C.-G. (2018). *Proyecto Docente e Investigador*. In *Departamento de Informática y Automática* .
- Gómez Rincón, O. I. (2011). *Diagnostico Institucional Práctica Profesional II Educativa*. Obtenido de <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/2594>: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/2594>
- Grint, K. (2014). *Una historia de liderazgo*. Londres: ISBN: 9781848601468.
- Hidalgo, M. (2020). Reflexiones acerca de la evaluación formativa en el contexto universitario. . *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 189-210.

- Hortigüela, D. P.-P.-C. (2019). ¿A qué nos referimos realmente con la Evaluación Formativa y Compartida? *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 13-27.
- Ibarra-Sáiz, M. R.-G.-S.-G. (2020). El futuro de la enseñanza en la educación superior. *Relieve*, 26, 1-7.
- Langworthy, M. F. (2014). *Una rica veta Cómo las nuevas pedagogías logran el aprendizaje en profundidad*.
- Mayhew, L. F. (1990). *The quest for quality: the challenge for undergraduate education in the 1990*. San Francisco: Jossey Bass.
- Mendoza, N. J. (2019). Gestión Curricular desde la Visión del Docente como Constructor del Currículo. *REvisa Nadice ISSN Vol. 11 N°1 Enero -Julio*, Pg. 9-22.
- Montecinos, F. A. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. *LIDERES EDUCATIVOS*. Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso.
- Salberg, P. (2011). Paradoxes of educational improvement. *Scottish Educational Review*, 43(1), 3-23.
- Seymore, D. (1991). Beyond assessment managing quality in higher education Assessment Update.
- Tobón, S. (2004). *Formación Basada en Competencias*. ECOE Ediciones.
- Valdés, H. (2005). *Evaluación del desempeño docente y la carrera magisterial. Experiencia cubana*. Obtenido de [http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval\\_docente\\_Hector\\_Valdes\\_pdf](http://www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Hector_Valdes_pdf).
- Villaroel y Bruna, D. (2019). ¿Evaluamos lo que realmente importa? El desafío de la evaluación auténtica en Educación Superior. *Calidad en la educación*. Obtenido de <https://doi.org/10.31619/caledu.n50.729>.

## 12.-ANEXOS

### Anexo A

#### INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR LAS ÁREAS DE FORMACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, GESTIÓN CURRICULAR Y GESTIÓN DE RECURSOS

Instrucciones:

A continuación, se presentarán diversos enunciados de prácticas establecidas por cada área: Formación basada en competencias, Liderazgo pedagógico, Gestión curricular y Gestión de recursos, usted deberá marcar en cada cuadrícula a la derecha, el valor que considere se asemeje más al nivel de calidad de cada práctica, de acuerdo con la realidad del contexto actual en que se encuentra inserto/a.

#### Escala evaluativa

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

Valor	Nivel de calidad
1	Las prácticas se observan como acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y no se implementan de manera sistemática
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial en los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos

**Área: Formación basada en competencias**

## Dimensión: Saber Conocer

Prácticas	1	2	3	4
1. Respeta la estructura de la disciplina que enseña de lo general a lo particular				
2. Establece los contenidos que se puedan utilizar de manera transversal en las distintas disciplinas				
3. Las planificaciones consideran los recursos disponibles, características de los alumnos y el contexto				

## Dimensión: Saber Hacer

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla el sentido del reto, responsabilidad y compromiso				
2. El docente desarrolla la toma de decisiones y la autonomía en el estudiante				
3. El docente aplica metodologías activas de educación, que apoyen el proceso educativo, fomentando la motivación, la creatividad y la capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos				

## Dimensión: Saber ser

Prácticas	1	2	3	4
1. El docente desarrolla en los estudiantes la capacidad de trabajar de manera rigurosa y perseverante, con espíritu emprendedor y resiliencia				
2. Los docentes trabajan de manera colaborativa y de manera transversal el respeto hacia las personas e instituciones				
3. El docente realiza acciones que genere asombro y motivación para la realización de actividades				

**Área: Liderazgo pedagógico****Dimensión: Rediseñar la organización**

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos para la toma de decisiones				
2. El equipo directivo realiza cambios estructurales dentro del establecimiento para facilitar la labor docente				
3. El equipo directivo realiza gestiones de capacitación para la incorporación a nuevos cargos dentro de la institución				

**Dimensión: Gestionar la instrucción**

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo de gestión facilita realiza procesos de conocimiento, análisis y de síntesis orientadas al mejoramiento de la enseñanza				
2. El equipo de gestión posee herramientas físicas y tecnológicas para el abordaje en los procesos de cambios e innovación				
3. El equipo directivo gestiona los procesos de cambios y mejoramiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las practicas que requieren modificarse y evaluarse para implementar las soluciones propuestas				

**Dimensión: Desarrollar personas**

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo directivo otorga recursos educativos tradicionales y tecnológicos necesarios para apoyar en los procesos de aprendizaje.				
2. El equipo directivo otorga instancias de Formación que requieren los equipos educativos para dar solución a los diversos problemas que se suceden en determinadas situaciones				

3. El equipo directivo apoya al cuerpo docente con los problemas que surgen en el contexto diario de sus quehaceres docentes				
--	--	--	--	--

Dimensión: Establecer dirección

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un proyecto Educativo institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar				
3. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos, actualizados y de fácil consulta				
3. El director gestiona cambios de mejora para lograr la misión de la institución				

**Área: Gestión Curricular**

Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular				
3. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas				
3. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido				

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen 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.				

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presenten dificultades. (aprendizaje, económicas, afectivas)				
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 talleres en diferentes disciplinas para reforzar a los estudiantes que se encuentren más descendidos en el aprendizaje				

**Área: Gestión de recursos**

Dimensión: Gestión de recursos humanos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para atraer y retener a los mejores profesores.				
2. El equipo directivo valora el trabajo del cuerpo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueve el compromiso profesional				
3. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo orientados a mejorar las practicas				

## Dimensión: Gestión de recursos financieros y administrativos

Prácticas	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de manera que logra completar los cupos limitados 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 control sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año				

## Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	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 para potenciar el aprendizaje de los estudiantes en todos los niveles y establece normas y procedimientos para su adecuado 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 en el aprendizaje y facilitar la operación administrativa				